

# FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 2 NO. 1 APRIL 2022



PUBLISHED BY:  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

**FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE**  
**Vol. 2, No. 1, April 2022**

*Feedforward: Journal of Human Resource* is published by the Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan. The aim of this journal is to provide original research articles related to key concepts and theories in the human resource management field. There are two issues published each year, in April and September. This journal provides a forum for independent research and analysis on human resource management. This journal seeks to reflect a range of views from within the scholarly human resource studies, promote a better understanding of human resource thinking on contemporary national and international themes.

**Editor-in-Chief**

Yohana F. Cahya Palupi Meilani, S.P., M.Si.

**Managing Editor**

Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

**Board of Editors**

Rinto Rain Barry, S.T., M.M.

Jacquelinda Sandra Sembel, S.Pd, S.E, M.M.

Zoel Hutabarat, S.I.P., M.B.A.

**Mailing Address**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12, Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901

Email: [feedforward.journal@uph.edu](mailto:feedforward.journal@uph.edu)

Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

---

**FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE**  
**Vol. 2, No. 1, April 2022**

**TABLE OF CONTENT**

KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN TATA USAHA PERGURUAN TINGGI SWASTA WILAYAH TANGERANG YANG DIPENGARUHI OLEH PEMBERDAYAAN, KERJA SAMA TIM, DAN PELATIHAN.....1-8  
(Jericko Therio, Rinto Rain Barry)

ANALISIS PENGARUH *PERCEIVED MEANINGFUL WORK*, *ENVIRONMENTAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TOWARDS THE ENVIRONMENT* DI HOTEL MERCURE DAN IBIS SAMARINDA.....9-20  
(Shania Laurie, Zoel Hutabarat)

MEMBANGUN SDM DENGAN KARAKTERISTIK PERILAKU KEWIRAUSAHAAN: STUDI PADA MAHASISWA SEBUAH PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA.....21-34  
(Fredy Lim, Jacqueline Sandra Sembel)

ANALISA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TEORI U DALAM *FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION (4IR)* YANG MENUMBUHKAN INOVASI DI SEKOLAH KRISTEN.....35-42  
(Oki Hermawati, Richard)

PENDIDIKAN KELUARGA, *SAVING ATTITUDES* DAN PERENCANAAN PENSIUN: STUDI PADA BADAN PENYELANGGARAN JAMINAN SOSIAL KESEHATAN DI KOTA TONDANO.....43-54  
(Rafianty Tiwow, Nikolas F. Wuryaningrat, Robert R. Winerungan)

## KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN TATA USAHA PERGURUAN TINGGI SWASTA WILAYAH TANGERANG YANG DIPENGARUHI OLEH PEMBERDAYAAN, KERJA SAMA TIM, DAN PELATIHAN

Jericko Therio<sup>1)\*</sup>, Rinto Rain Barry<sup>2)</sup>

*Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang*

e-mail:

<sup>1)</sup>jericko33811@gmail.com

<sup>2)</sup>rinto.barry@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### ABSTRAK

Komitmen Organisasi memengaruhi bagaimana seorang karyawan tetap memilih menjadi anggota organisasi atau keluar untuk mencari perusahaan lain atau berpindah tempat kerja. Upaya untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel Pemberdayaan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tata Usaha di Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Tangerang, maka penelitian ini dilakukan. Pendekatan kuantitatif dipilih sebagai paradigma penelitiannya dan teknik sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*, yang merupakan pengambilan sampel berdasarkan kriteria karyawan tata usaha tetap perguruan tinggi swasta wilayah Tangerang. Pengumpulan data menggunakan Google Form yang disebar secara *online* dengan jumlah sampel 126 orang responden yang merupakan karyawan tetap tata usaha di perguruan tinggi swasta wilayah Tangerang. Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan 5 buah pilihan, dimulai dari pilihan Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju dan analisis datanya menggunakan SEM PLS dengan perangkat lunak SMART-PLS. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa Pemberdayaan Karyawan Tata Usaha berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi, Kerja Sama Tim Tata Usaha berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi, dan Pelatihan Karyawan Tata Usaha berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Dengan adanya penelitian ini, setidaknya dapat memberikan wawasan kepada perguruan tinggi swasta, khususnya di wilayah Tangerang terutama dalam mengembangkan Komitmen Organisasi karyawan bagian tata usaha di perguruan tinggi swasta melalui peningkatan Pemberdayaan Karyawan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan Karyawannya.

**Kata Kunci:** pemberdayaan; kerja sama tim; pelatihan; komitmen organisasi

### ABSTRACT

*Organizational commitment affects how an employee chooses to remain a member of an organization or leave to find another company or to change place of work. As an effort to determine whether there is an influence of Empowerment, Teamwork, and Training variables on the Organizational Commitment of Administrative Employees at Private Universities in the Tangerang Region, this research was conducted. The quantitative approach was chosen as the research paradigm and the sampling technique used was purposive sampling, which was sampling based on the criteria of permanent administrative employees of Tangerang area private universities. Data collection uses Google Forms which was distributed online with a sample of 126 respondents who are permanent administrative employees at private universities in the Tangerang area. This study uses a Likert scale with 5 choices, starting from the option Strongly Disagree to Strongly Agree and the data analysis uses SEM PLS with SMART-PLS software. The result of this study is that Administrative Employee Empowerment has a positive effect on Organizational Commitment, Administrative Teamwork has a positive effect on Organizational Commitment, and Administrative Employee Training has a positive effect on Organizational Commitment. With this research, at least it can provide insight to Private Universities, especially in the Tangerang Area, especially in developing the Organizational Commitment of the Administrative Section employees at Private Universities through increasing Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training.*

**Keywords:** empowerment; teamwork; training; organizational commitment

## PENDAHULUAN

Organisasi pada umumnya tidaklah cukup dengan memiliki karyawan berbakat dalam mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik, namun organisasi harus berusaha mempertahankan karyawannya sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat dari upaya mereka. Untuk menjaga para karyawannya dalam memegang komitmen pada organisasi di mana mereka melakukan pekerjaannya, tak jarang membuat banyak organisasi yang rela melakukan pengorbanan yang lebih banyak agar karyawan memiliki komitmen dan kepuasan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk merealisasikan hal tersebut muncul beberapa penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi meliputi Pemberdayaan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan Karyawan yang digunakan pada penelitian ini. Dengan adanya pemberdayaan yang diberikan oleh organisasi bagi karyawannya, sangat mungkin organisasi memiliki kesempatan yang lebih baik dalam mencapai tujuannya, dan memungkinkan organisasi mampu bersaing dan menghadapi tantangan yang ada di pasar dan menang dalam persaingan. Tim merupakan kumpulan orang-orang yang secara teratur berinteraksi untuk mengejar tujuan bersama (Schermerhorn & Bachrach, 2015). Dengan adanya Kerja Sama Tim dapat mendukung kesuksesan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Demikian juga, Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan juga perilaku positif karyawan.

Perguruan tinggi bisa menjadi yang terbaik, tidak hanya bisa dicapai melalui pendidikan dan pengetahuan yang diajarkan pengajar kepada mahasiswa saja, melainkan diperlukan tata kelola perguruan tinggi yang baik melalui para karyawan Tata Usaha Perguruan tinggi yang merupakan tenaga pendukung, yang berperan dalam penyediaan fasilitas kampus, pelayanan sistem pembelajaran *online*, dan mengurus semua administrasi kemahasiswaan. Untuk melakukan tugas pekerjaan dengan baik para karyawan Tata Usaha dan menjadikan organisasinya menjadi yang terbaik, dibutuhkan komitmen organisasi dari karyawan dalam memberikan upaya terbaik mereka dalam hal kemampuan keterampilan dan kesetiiaannya serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dalam penelitian ini faktor-faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi Komitmen Organisasi seorang karyawan Tata Usaha yaitu melalui pemberdayaan yang dapat membuat karyawan merasa dipercaya oleh organisasinya dengan diberikannya otonomi dalam bekerja dan kerja sama dalam tim yang kuat dan pelatihan yang membuat karyawan mampu bekerja lebih baik dan efektif di dalam organisasinya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi**

Pemberdayaan merupakan suatu proses untuk memberdayakan manusia melalui pemberian kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dalam melakukan tugas kegiatan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan (Sedarmayanti, 2017). Pemberdayaan karyawan memiliki peranan penting yang dilakukan pada suatu organisasi mengingat pemberdayaan karyawan dapat memberikan rasa puas pada karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang membuat organisasi mencapai tujuannya yang akhirnya mengarah kepada komitmen organisasi (Muhammad & Abdullah, 2016). Kemudian Dey et al. (2014) berpendapat bahwa pemberdayaan juga dapat digambarkan sebagai suatu cara meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menyebabkan seseorang dapat meningkatkan peran kerja dan percaya diri ketika melakukan pekerjaan dan akan memberikan dorongan dalam memberikan upaya yang lebih terhadap organisasi.

## **H1: Ada pengaruh positif Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi.**

### **Kerja Sama Tim dan Komitmen Organisasi**

Menurut de Janasz dan Dowd (2006), Kerja Sama Tim merupakan kemampuan individu dalam bekerja sama dengan baik agar mencapai sasaran dari tim dengan para anggotanya saling berpartisipasi dan mendapatkan kepuasan di dalam tim tersebut. Sedangkan Gibson et al. (2006) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai rasa identifikasi, setia, bahkan keterlibatan yang bisa dilihat antara hubungan dari karyawan terhadap karyawan lainnya dan organisasinya. Jika di dalam suatu kerja sama tim memiliki hubungan yang kurang baik, baik hubungan eksternal maupun internal seperti tidak saling kenal maka akan sulit dalam menciptakan komitmen organisasi.

Kerja sama tim juga mempengaruhi komitmen organisasi, di mana adanya kerja sama tim akan membuat keanggotaan organisasi saling mengenal dan berbagi ilmu. Hal tersebut akan membuat keanggotaan organisasi menjadi semakin dekat dan membuat karyawan menjadi berkomitmen terhadap organisasinya (Gallie et al., 2009).

## **H2: Ada pengaruh positif Kerja Sama Tim terhadap Komitmen Organisasi.**

### **Pelatihan dan Komitmen Organisasi**

Pelatihan merupakan sesuatu yang telah direncanakan oleh organisasi untuk memberikan pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi serta fasilitas kepada karyawan untuk menunjang kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Sudarmanto, 2009). Pelatihan yang diberikan dan didukung penuh oleh organisasi dapat membuat karyawan merasa dihargai di dalam perusahaan. Hal tersebut juga dapat membuat karyawan merasa antusias dan memiliki rasa kepercayaan diri dalam bekerja, ditambah lagi dengan adanya pelatihan, karyawan semakin mudah dalam melakukan pekerjaannya dan akhirnya karyawan memiliki komitmen di dalam organisasi (Ling et al., 2014).

Berikutnya, Simamora (2008) berpendapat bahwa pelatihan karyawan dapat menyatukan tujuan organisasi sehingga karyawan dapat merasa dekat dengan atasannya. Hal ini menyebabkan terjadinya keselarasan antara individu dan organisasi sehingga karyawan merasa loyal yang gilirannya menimbulkan komitmen organisasi dari karyawan tersebut.

## **H3: Ada pengaruh positif Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Paradigma Penelitian**

Penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif, di mana paradigma kuantitatif bersifat sebuah realita atau fenomena yang bisa dijelaskan, terlihat, terukur, dan memiliki sebab-akibat (Sugiyono, 2014). Penelitian kuantitatif menetapkan hukum-hukum dan prinsip umum dalam mengasumsikan realitas sosial yang berbentuk angka dan bersifat objektif. Dalam penelitian ini juga analisis deskriptif di mana penelitian ini membutuhkan data-data yang bersifat kuantitatif.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan jumlah keseluruhan orang yang terkumpul termasuk, kejadian, maupun hal-hal lainnya untuk diteliti karakteristiknya, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Tata Usaha yang bekerja di Perguruan Tinggi swasta di wilayah Tangerang. Penentuan jumlah sampel mengikuti Hair et al. (2010) yang menyatakan jumlah sampel minimal di dalam suatu penelitian minimal 5 kali jumlah indikator. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian

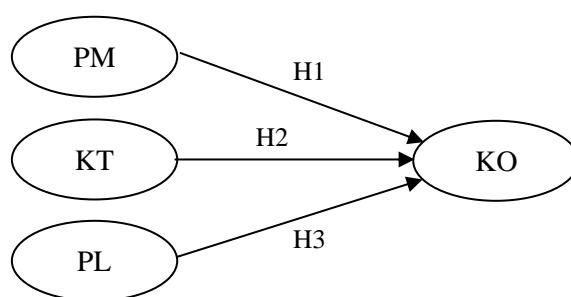
ini adalah sebanyak 126, di mana digunakan 6 kali jumlah indikator yang memiliki kriteria yang sesuai yaitu karyawan Tata Usaha yang bekerja di Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Tangerang.

### Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Komitmen Organisasi Karyawan Tata Usaha (TU) tetap di Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Tangerang.

### Subjek Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan Tata Usaha (TU) tetap di Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Tangerang. Pengumpulan datanya dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara *online*.



Gambar 1. Model Penelitian

### Instrumen Penelitian

Dalam melakukan tahap selanjutnya yaitu menentukan instrumen penelitian melalui definisi operasional guna mengukur suatu penelitian. Definisi operasional digunakan untuk mengukur variabel serta menentukan indikator yang lebih nyata agar dapat lebih mudah diuji dan diukur secara empiris. Dalam pengolahan datanya digunakan SMART PLS 3.2.9 untuk mengolah datanya dan pengukuran datanya menggunakan skala Likert dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Berikut indikator dari masing-masing variabel:

Pemberdayaan (Hanaysha, 2016):

1. Karyawan merasa mampu untuk melakukan tugas yang diberikan.
2. Karyawan yakin terhadap kemampuannya untuk melakukan pekerjaan.
3. Karyawan memiliki wewenang dalam mengambil keputusan yang diperlukan di dalam pekerjaannya.
4. Karyawan diberi kepercayaan oleh atasan dalam membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaannya.
5. Karyawan memiliki kesempatan yang besar dalam hal kebebasan cara saya melakukan pekerjaannya.

Kerja Sama Tim (Hanaysha, 2016):

1. Anggota tim di dalam suatu divisi saling membantu dalam menyelesaikan masalah.
2. Anggota di dalam tim memiliki rasa dekat satu dengan yang lainnya.
3. Anggota tim saling menghormati satu dengan yang lainnya.
4. Anggota tim saling bekerja sama dengan baik.
5. Anggota tim saling mendorong satu dengan lainnya agar berhasil dalam menyelesaikan tugas.

6. Anggota tim bekerja keras untuk menyelesaikan tugas-tugas tim.

Pelatihan (Hanaysha, 2016):

1. Setiap divisi memberikan kesempatan pelatihan dalam rangka memenuhi perubahan kebutuhan tempat kerja.
2. Pelatihan didorong dan dihargai di setiap divisi.
3. Secara keseluruhan, pelatihan di tempat kerja yang memiliki pengaruh untuk pekerjaan karyawan.
4. Secara keseluruhan, pelatihan yang diterima di tempat kerja memenuhi kebutuhan karyawan.
5. Secara keseluruhan, karyawan merasa puas dengan banyaknya pelatihan yang diterima di tempat kerja.

Komitmen Organisasi (Hanaysha, 2016):

1. Karyawan bersedia memberikan upaya yang besar untuk membangun organisasi saya menjadi sukses.
2. Karyawan berbicara positif tentang organisasi saya kepada orang lain.
3. Karyawan merasa bangga memberitahu orang lain bahwa ia merupakan bagian dari organisasinya.
4. Karyawan sangat peduli atas status organisasinya.
5. Karyawan merasa organisasi saya merupakan salah satu organisasi terbaik untuk bekerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Berikut merupakan gambaran umum responden dalam penelitian ini: Gender Laki-laki sebanyak 43.7% (n=55), Perempuan sebanyak 56.3% (n=71); Usia karyawan Tata Usaha 20 sampai 29 tahun sebanyak 65.9% (n=83), usia 30 sampai 39 tahun sebanyak 27.9% (n=35), usia 40 sampai 49 tahun sebanyak 6.3% (n=8); Pendidikan SMA atau sederajat 1.6% (n=2), S1 sebanyak 87.3% (n=110), dan S2 11.1% (n=14).

### Analisis Data

Pada tahap ini data akan dianalisis untuk diketahui tingkat validitas dan reliabilitas data yang didapat dari data kuesioner atas jawaban responden. Konsep fokus pada penelitian ini diukur melalui skala Likert dengan lima pilihan yaitu dimulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Seluruh variabel yang diukur reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0.7. Nilai Cronbach's alpha pada setiap variabel didapati lebih besar dari 0.7, di mana Komitmen Organisasi memiliki nilai 0.966, Kerja Sama Tim memiliki nilai 0.951, Pelatihan memiliki nilai 0.958, dan Pemberdayaan memiliki nilai 0.936. Dan untuk nilai Composite Reliability setiap variabel nilainya lebih besar dari 0.7, di mana Komitmen Organisasi memiliki nilai 0.974, Kerja Sama Tim memiliki nilai 0.961, Pelatihan memiliki nilai 0.968, dan Pemberdayaan memiliki nilai 0.951.

Pada pengujian Validitas Konvergenya, seluruh variabel diukur dengan melihat nilai AVE > 0.5. Adapun nilai setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5, di mana Komitmen Organisasi memiliki nilai 0.881, Kerja Sama Tim memiliki nilai 0.804, Pelatihan memiliki nilai 0.856, dan Pemberdayaan memiliki nilai 0.796.

Pada pengujian validitas diskriminan menggunakan pengujian Fornell-Larcker Criterion yang merupakan nilai dari akar AVE dan penelitian ini menghasilkan nilai variabel yang menghubungkan dengan variabel itu sendiri memiliki nilai paling besar dari nilai



variabel yang menghubungkan variabel itu dengan yang lainnya.

### **Model Struktural**

Data dianalisis dengan melihat nilai R-square (R<sup>2</sup>) untuk mengetahui seberapa besar proporsi varian variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya (Ghozali, 2018).

Hasil pengujian R<sup>2</sup> mendapatkan nilai 0.826 yang tergolong kuat. Melalui hasil tersebut, maka bisa disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi 82.6% dapat dijelaskan oleh Pemberdayaan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan, dan sebesar 17.4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak digunakan di dalam penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis**

Dalam melakukan pengujian hipotesis, yang dilakukan adalah dengan uji hipotesis langsung di mana variabel Pemberdayaan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan berpengaruh langsung terhadap variabel Komitmen Organisasi. Agar pengujian hipotesis dapat diketahui berpengaruh positif atau negatif, peneliti menggunakan nilai *Path Coefficient* apakah bernilai positif atau negatif. Untuk menentukan hipotesis berpengaruh signifikan atau tidak signifikan, dalam *rules of thumb* untuk pengujian 1 sisi (*one tail*) digunakan kriteria signifikansi tingkat t-value 1.65 dengan tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2018). Maka melalui penjelasan di atas, peneliti menggunakan uji statistic t (uji t) melalui ketentuan t-tabel (*one tail*) lebih besar dari 1.65 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05 yang menyatakan hipotesis tersebut berpengaruh signifikan dan uji statistic t (uji t) melalui ketentuan t-tabel (*one tail*) lebih kecil dari 1.65 dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0.05 yang menyatakan hipotesis tersebut tidak berpengaruh signifikan.

Hasil pengujian pada hipotesis pertama, Pemberdayaan Karyawan memiliki nilai *Path Coefficient* sebesar 0.215, T-statistic 2.710 > T-tabel 1.65 dan p-value 0.003 < tingkat signifikansinya 0.05, sehingga menunjukkan hipotesis pertama diterima bahwa Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil pengujian pada hipotesis kedua, Kerja Sama Tim memiliki nilai *Path Coefficient* sebesar 0.257, T-statistic 2.553 > T-tabel 1.65 dan p-value 0.005 < tingkat signifikansinya 0.05, sehingga menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima bahwa Kerja Sama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga, Pelatihan memiliki nilai *Path Coefficient* sebesar 0.513, T-statistic 4.955 > T-tabel 1.65 dan p-value < tingkat signifikansinya 0.05, sehingga menunjukkan hipotesis ketiga diterima bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 126 responden, dapat disimpulkan bahwa seluruh nilai variabel dinyatakan valid dan reliabel, dan seluruh hipotesis diterima dan setiap variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

### **Saran**

Untuk peneliti mendatang, kami menyarankan untuk memperluas responden dan wilayah yang berbeda selain di wilayah Tangerang. Selain itu, dapat menambah jumlah

sampel dengan tujuan memperkuat penelitiannya, dan dapat menambah variabel lain, misalnya kompensasi, lingkungan kerja, ataupun variabel lainnya.

Untuk organisasi dalam hal ini Perguruan Tinggi Swasta di wilayah Tangerang, tentunya dapat memperhatikan faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi dan meningkatkan Komitmen Organisasi di antara karyawan Tata Usahanya.

## LAMPIRAN

Tabel 1. Cronbach's Alfa dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KO	0.966	0.974
KT	0.951	0.961
PL	0.958	0.968
PM	0.936	0.951

Tabel 2. Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
KO	0.881
KT	0.804
PL	0.856
PM	0.796

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	KO	KT	PL	PM
KO	0.939			
KT	0.836	0.896		
PL	0.865	0.788	0.925	
PM	0.779	0.811	0.694	0.892

Tabel 4. R-Square (R<sup>2</sup>)

	R-Square
KO	0.826

Tabel 5. Path Coefficients, T-value, *p*-value

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	<i>p</i> -Values
KT → KO	0.257	2.553	0.005
PL → KO	0.513	4.955	0.000
PM → KO	0.215	2.710	0.003

## REFERENSI

de Janasz, S., & Dowd, K. (2006). *Interpersonal skill in organization*. McGraw-Hill Companies.

Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A new look at the antecedents and

- consequences of organizational commitment: A conceptual study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1), 281–287.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2009). Teamwork, productive potential and employee welfare. *SKOPE Research Paper*, 84, 1–28.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162–186. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0034>
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974–983. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2732>
- Schermerhorn, J. R., Jr., & Bachrach, D. G. (2015). *Introduction to management* (13<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Simamora, B. (2008). *Memenangkan pasar dengan pemasaran efektif dan profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: Teori, dimensi, pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

**ANALISIS PENGARUH *PERCEIVED MEANINGFUL WORK*,  
*ENVIRONMENTAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
TOWARDS THE ENVIRONMENT DI HOTEL MERCURE  
DAN IBIS SAMARINDA**

Shania Laurie, Zoel Hutabarat\*

*Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang*

e-mail: zoel.hutabarat@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

**ABSTRAK**

Pelaku bisnis perlu menjaga keberlanjutan Sumber Daya Alam (SDA). Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh *perceived meaningful work* (PMW) dan *environment transformational leadership* (ETL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *non-probability sampling* dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang adalah seluruh karyawan hotel Mercure dan Ibis Samarinda. Untuk *pretest*, terkumpul data responden sebanyak 30 responden, sedangkan untuk sampel pada *actual test* terkumpul 222 responden. Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan alat uji *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM) dan dianalisis lebih lanjut dengan validitas, reliabilitas, *bias*, dan hipotesis yang telah dibentuk. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel ETL memiliki pengaruh langsung terhadap OCBE dan juga berpengaruh tidak langsung terhadap OCBE variabel PMW sebagai variabel mediasi. Demikian juga dengan pengaruh langsung ETL terhadap PWM dan pengaruh langsung PWM terhadap OCBE.

**Kata Kunci:** *Environmental Transformational Leadership; Perceived Meaningful Work; Organizational Citizenship Behavior towards the Environment; Mercure; Ibis*

**ABSTRACT**

*An entrepreneur needs to maintain the sustainability of Natural Resources. The aim of this study is to determine the effect of perceived meaningful work and environment transformational leadership on organizational citizenship behavior towards the environment. This research is quantitative research with non-probability sampling method by distributing questionnaires to respondents who are all employees of Mercure and Ibis Samarinda hotels. For the pretest, the respondent's data was collected 30 respondents, while for the sample in the actual test, 222 respondents were collected. The collected data was then processed using the Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) and analyzed further with validity, reliability, bias, and hypotheses testing. The results of the research conducted indicate that the ETL variable has a direct effect on OCBE and also has an indirect effect on OCBE, the PMW variable as a mediating variable. Likewise, the direct effect of ETL on PWM and the direct influence of PWM on OCBE.*

**Keywords:** *Environmental Transformational Leadership; Perceived Meaningful Work; Organizational Citizenship Behavior towards the Environment; Mercure; Ibis*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal penting di dalam sebuah organisasi. SDM yang berkualitas tinggi tentu akan membantu meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Namun, potensi SDM masing-masing individu tidak dapat disamaratakan, sangat bervariasi mulai dari pikiran, tindakan, hingga perilaku di dalam dunia bisnis yang sangat fluktuatif dan dinamis. Individu juga dituntut untuk mampu bekerja sama dalam tim, mengajukan ide-ide baru, menunjukkan sikap toleransi, saling membantu dan bekerja secara sukarela. Penelitian ini meyakini di dalam sebuah organisasi dibutuhkan individu dengan potensi SDM yang mampu bekerja melebihi ekspektasi dan tugas yang telah diberikan oleh atasannya untuk meningkatkan pengembangan diri. Dengan demikian, terbentuklah istilah yang dikenal yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). OCB dapat diartikan sebagai sebuah perilaku bebas dan secara sukarela dari seorang individu di luar pekerjaannya untuk membantu sesama, mendorong efektivitas dari sebuah organisasi. Margahana (2020) mempercayai bahwa OCB membantu meningkatkan efektivitas dan performa organisasi karena beberapa alasan:

1. OCB dipercayai dapat membantu rekan kerja dalam mengerjakan tugas yang sulit.
2. OCB membantu meningkatkan efisiensi dari alokasi SDM untuk tujuan yang produktif seperti perencanaan, penjadwalan, menganalisis organisasi, dan memecahkan masalah.
3. OCB dipercaya meningkatkan disiplin, sehingga pekerjaan dapat selesai tepat waktu.
4. OCB dapat membantu mempertahankan SDM yang berkualitas tinggi, dengan memberi kesan bahwa organisasi memberikan pekerjaan yang menarik.
5. OCB membantu kinerja organisasi menjadi lebih stabil.

OCB merupakan faktor penting yang perlu diterapkan di dalam organisasi dikarenakan akan membantu mengembangkan pertumbuhan kualitas dari SDM sehingga akan meningkatkan produktivitas, kinerja dari sebuah organisasi, serta meningkatkan keuntungan dan mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan lingkungan, salah satu masalah terbesar yang dialami hampir seluruh dunia adalah perubahan iklim yang dapat berdampak pada keberlanjutan sumber daya di masa depan. Hal tersebut terjadi mayoritas karena kegiatan manusia dan organisasi seperti pembakaran hutan, pembakaran bahan bakar fosil, pembuangan limbah pabrik dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan konsentrasi gas karbon dioksida di udara yang menyebabkan pemanasan global di bumi (Matawal & Maton, 2013). Maka dari itu, organisasi perlu menerapkan cara kerja yang ramah lingkungan dalam melakukan bisnis seperti mengambil inisiatif, menerapkan kebijakan, peraturan, prosedur, tindakan praktik dan menciptakan sistem manajemen untuk mengurangi dampak buruk yang merusak lingkungan. Hal tersebut dapat direalisasikan dengan bantuan karyawan yang berperilaku secara sukarela untuk mengurangi dampak negatif terhadap alam sehingga dapat mencapai tujuan lingkungan. Istilah ini disebut sebagai *pro-environmental behavior*. Steg dan Vlek (2008) mengartikan *pro-environmental behavior* sebagai sebuah perilaku yang merusak lingkungan seminimal mungkin atau bahkan memberikan keuntungan bagi lingkungan.

Istilah lain yang berkaitan dengan *pro-environmental behavior* adalah *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE). Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya mengenai OCB, OCBE berkaitan dengan perilaku secara sukarela dan inisiatif dari karyawan untuk peduli tentang lingkungan dan mencapai tujuan lingkungan. Pemimpin dan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku *pro-environmental behavior* dan OCBE di dalam lingkungan kerja. Perilaku positif organisasi terhadap lingkungan akan dijadikan sebagai panutan oleh anggota organisasi untuk menerapkan OCBE. Secara khusus, pemimpin yang bertanggung jawab, dan memiliki kesadaran moral kepada pemangku

kepentingan dipercaya mempengaruhi efektivitas perilaku OCBE bagi karyawan (Zhao & Zhou, 2019). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang cocok untuk menginspirasi, mendukung, dan mendorong anggota dari sebuah organisasi dengan cara memiliki pandangan yang jelas tentang visi organisasi, peduli dengan anggota lainnya, mencoba mengerti kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan secara emosional akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga mendorong mereka untuk menampilkan diri mereka yang terbaik saat mengerjakan tugas (Lai et al., 2020).

Sebagai salah satu jaringan hotel ternama dan besar di dunia, termasuk di Indonesia, Mercure dan Ibis yang berlokasi di Samarinda, Kalimantan Timur, perlu menjaga kualitas dan reputasi *brandnya* dengan memiliki SDM yang tidak hanya memiliki kompetensi namun pengetahuan dan perilaku OCBE. Hal ini bertujuan untuk mencapai salah satu misi dan tujuan dari kedua hotel tersebut yaitu keberlanjutan (*sustainability*) untuk kedepannya. Mercure dan Ibis merupakan bagian dari manajemen *Accor* yang menerapkan program *Planet 21* berdasarkan 4 prioritas strategi: pertama, bekerja sama dengan para karyawan; kedua, melibatkan seluruh tamu; ketiga, berinovasi dengan mitra kerja; dan keempat, mengambil tindakan di komunitas lokal; dan berdasarkan masalah keberlanjutan makanan dan bangunan. Mercure dan Ibis membantu menerapkan tindakan ramah lingkungan untuk mengurangi dampak negatif pada lingkungan. Kedua hotel tersebut menyediakan sabun, sabun mandi, dan sampo bersertifikasi ramah lingkungan, menggunakan produk pembersih yang ramah lingkungan dan bersertifikat, mengurangi penggunaan air dan listrik untuk membantu mendanai inisiatif penanaman pohon, dan untuk keberlanjutan makanan, kedua hotel ini menawarkan makanan yang seimbang dengan produk yang ditanamkan di taman hotel serta mengurangi limbah makanan. Penelitian ini ingin mengetahui isu lingkungan hidup benar-benar sudah tertanam dalam kebiasaan hidup karyawannya ataukah masih dipengaruhi oleh manajemen yang terus memantau kinerja karyawannya. Isu lingkungan yang menjadi bagian hidup para karyawan tentu akan membentuk budaya OCBE dengan baik pada Hotel Mercure dan Ibis di Samarinda tanpa harus dipantau oleh manajemen. Hal ini juga tentu akan berdampak pada pembentukan budaya organisasi lainnya.

Dari beberapa studi sebelumnya, faktor gaya kepemimpinan pada industri *hospitality* masih belum dipelajari secara dalam tentang pengaruhnya kepada perilaku OCBE di dalam lingkungan kerja. Penelitian mengenai ETL kebanyakan meneliti pada keselamatan kerja (Chen & Chang, 2013; Robertson & Barling, 2013) dan pada bidang pendidikan (Beuchamp et al., 2010; Morton et al., 2011). Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini ingin mengetahui pengaruh langsung ETL terhadap OCBE dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh PMW serta pengaruh ETL terhadap PMW dan pengaruh PMW terhadap OCBE pada hotel Mercure dan Ibis di Samarinda.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Organizational Citizenship Behavior towards the Environment (OCBE)***

Istilah OCB pertama kali diartikan sebagai sebuah perilaku individu secara sukarela di luar sistem formal yang tertulis, tetapi jika dikombinasikan dengan tim akan menjadi suatu hal yang sangat menguntungkan dan efektif bagi sebuah organisasi (Organ, 1997). Organ menjelaskan OCB sebagai perilaku yang akan membantu organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sama halnya dengan OCBE, perilaku sukarela individu terhadap lingkungan tentu juga akan membantu sebuah organisasi mencapai tujuan organisasi terhadap lingkungan dan meningkatkan performa organisasi dalam hal mengembangkan organisasi ramah lingkungan. OCBE dapat dimengerti lebih lanjut sebagai sebuah perilaku sosial yang dilakukan oleh seorang individu secara sukarela seperti mempromosikan daur

ulang, memisahkan sampah pada sumbernya, tindakan hemat air dan energi, memberikan saran pengembangan praktik lingkungan yang tidak secara langsung tertulis pada sistem yang manajemen formal (Boiral, 2009). Masalah yang terjadi di lingkungan tidak umum melainkan sangat kompleks sehingga sulit untuk diselesaikan hanya dengan sistem standar, maka dari itu menurut Boiral (2009) ada beberapa alasan mengapa OCBE perlu dipertimbangkan baik untuk penelitian maupun praktik: Keragaman masalah lingkungan, keterbatasan sistem manajemen formal, peran pengetahuan yang tidak dikatakan, pentingnya membantu hubungan dan kolaborasi dalam tindakan pencegahan polusi, legitimasi sosial dan sifat sipil dari inisiatif ekologi sukarela.

### ***Environmental Transformational Leadership (ETL)***

Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang berkualitas tinggi untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi tersebut sehingga dapat dikatakan seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan menerapkan perilaku OCBE di lingkungan kerja. Maka dari itu, organisasi harus menambah budaya penghijauan dan kepemimpinan lingkungan agar dapat meningkatkan identitas penghijauan dari organisasi serta akan membantu meningkatkan juga keunggulan kompetitif mereka terhadap lingkungan (Chen, 2011). Organisasi dan pemimpin adalah panutan bagi karyawan yang dapat memberikan kebebasan, mempertimbangkan kebutuhan dari karyawan, mendengarkan ide-ide baru dari karyawan, dan mendorong pertumbuhan masing-masing karyawan sebagai bentuk dukungan untuk karyawan. Menurut Cherry (2020), gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi perubahan positif bagi pengikutnya, memiliki karakter yang energetik dan bersemangat. Dalam konteks lingkungan, Robertson dan Barling (2013) mengembangkan *Transformational Leadership* menjadi *Environmental Transformational Leadership (ETL)*. Dapat dimengerti bahwa *Environmental Transformational Leadership (ETL)* berfokus pada keberlanjutan sumber daya bagi sebuah organisasi sehingga pemimpin dengan gaya ini akan fokus dalam memotivasi karyawan memberlakukan perilaku OCBE untuk mencapai tujuan organisasi untuk lingkungan. Maka dari itu, dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin menggunakan hubungan mereka dengan bawahan untuk secara sengaja memengaruhi dan mendorong bawahan mereka untuk terlibat dalam perilaku *pro-environmental* di tempat kerja (Robertson & Barling, 2013).

### ***Perceived Meaningful Work (PMW)***

Dalam hidup, mayoritas orang mencari dua hal yaitu kebahagiaan dan arti kehidupan bagi diri mereka sendiri. Kedua hal tersebut memiliki konteks yang berbeda, kehidupan yang berbahagia hanya mencari kepuasan dan kenikmatan dan kehidupan yang bermakna mencari koneksi dan kontribusi dibandingkan hanya kebahagiaan. Menurut Steger et al. (2009), seorang individu akan pasti mencari arti dalam kehidupannya melihat hidup memiliki arah, tujuan, signifikansi, dan pemahaman. Kerja juga merupakan salah satu tahap yang perlu dilewati dalam kehidupan untuk bertahan hidup sehingga manusia akan mencari arti diri mereka juga di dalam tempat kerjanya. Istilah *meaningful work* dapat dimengerti sebagai asosiasi, kerangka atau elemen pekerjaan yang digunakan oleh karyawan yang mendefinisikan pekerjaan mereka bernilai dan konstruktif (Wrzesniewski et al., 2013). *Meaningful work* juga diartikan bukan hanya sebagai arti pekerjaan bagi seseorang, tetapi sebagai pekerjaan yang signifikan dan bermakna positif baginya, selanjutnya *meaningful work* berorientasi pada pertumbuhan dan tujuan dari pada berorientasi pada kesenangan (Steger et al., 2012).

Pemimpin sangat berperan dan dibutuhkan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan efektivitas OCBE di dalam organisasi tersebut. Seperti yang

dapat dimengerti sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional lingkungan yang diterapkan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dalam membantu mencapai tujuan lingkungan. Hotel Mercure dan Ibis memiliki tujuan untuk meningkatkan dan menjaga keberlanjutan sumber daya kedepannya, maka dari itu seluruh anggota didukung dan didorong untuk melakukan perilaku yang ramah lingkungan, ketika karyawan berhasil menerapkan perilaku OCBE secara positif mereka akan mendapatkan penghargaan dalam bentuk apa pun untuk terus terdorong melakukan perilaku tersebut (*Positive Reinforcement*) dan sebaliknya jika karyawan melakukan perilaku OCBE tidak maksimal dan tidak sesuai dengan yang diinginkan, maka karyawan tidak mendapatkan penghargaan sampai karyawan berhasil menerapkan perilaku OCBE yang diinginkan (*Negative Reinforcement*). Penghargaan atau hukuman tersebut merupakan tugas dari seorang pemimpin, maka dari itu dapat dikatakan bahwa ETL dan OCBE memiliki hubungan yang kuat dikarenakan pemimpin sangat berperan dalam memotivasi dan mendorong karyawan untuk berperilaku positif terhadap lingkungan dan membantu memberikan keuntungan bagi organisasi.

**H1: *Environmental Transformational Leadership (ETL) memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior towards the Environment.***

Konsep kepemimpinan mulai dari memberikan arahan dan kontrol tertanam kuat dalam pemikiran bahwa tidak adanya pemimpin sering kali dilihat sebagai tidak adanya organisasi juga, memberikan arti dan kesan bahwa pemimpin merupakan faktor utama Bergeraknya sebuah organisasi ke arah dan tujuan yang telah ditentukan, tidak ada pemimpin – organisasi berhenti bergerak. Mengingat peran pemimpin dalam mempengaruhi hasil pekerjaan, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang membantu meningkatkan persepsi karyawan tentang pekerjaan yang bermakna (Christensen & Walumbwa, 2013). Shamir et al. (1993) pada teori *self-concept* menjelaskan ada tiga cara pemimpin transformasional mempengaruhi karyawannya. Pertama, meningkatkan *self-efficacy* atau rasa kepercayaan diri seorang individu dan optimis dengan pencapaian dan pertumbuhan diri mereka (Zulkosky, 2009). Kedua, meningkatkan *social identification* atau ikatan psikologis individu dengan grup (van Veelen et al., 2016) dari karyawan dengan grup. Ketiga, meningkatkan *value internalization* terhadap kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap *meaningful work* dikarenakan makna pekerjaan bagi karyawan dapat dihasilkan dari pemimpin yang suportif. Maka terbentuklah hipotesis di bawah ini.

**H2: *Environmental Transformational Leadership (ETL) memiliki pengaruh positif terhadap Perceived Meaningful Work (PMW).***

Pada pasar yang kompetitif, banyak cara yang dilakukan untuk bertahan. Berkaitan dengan performa organisasi, SDM memiliki kontribusi terbanyak dibandingkan dengan sumber daya lainnya sehingga sebuah organisasi perlu memastikan kebutuhannya dan memotivasi SDM untuk menerapkan perilaku yang sesuai sehingga kontribusi tambahan dari karyawan sangat dibutuhkan untuk mempercepat organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam konteks ini, *meaningful work* yang sedang dibicarakan, ketika karyawan menganggap pekerjaannya bermakna, mereka akan cenderung menghabiskan waktu dan usaha lebih banyak untuk pekerjaan itu (Sharma, 2019). Dalam kasus ini, seperti yang sudah diketahui bahwa salah satu tujuan hotel Mercure dan Ibis adalah menerapkan cara kerja yang ramah lingkungan sehingga pekerja hotel harus menerapkan perilaku OCBE atau berkontribusi lebih banyak dari seharusnya untuk mencapai tujuan lingkungan yang diterapkan oleh hotel.



**H3: *Perceived Meaningful Work (PMW)* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment (OCBE)*.**

Sebagai mediator, *Perceived Meaningful Work* sudah sering dipelajari oleh beberapa peneliti. Ahmed et al. (2018) mempelajari bagaimana *meaningful work* berperan sebagai mediator untuk menengahi pertumbuhan karir dan keterlibatan kerja. Selain itu, Ünal (2017) mempelajari peran mediasi *meaningful work* terhadap hubungan antara *needs for meaning-based person job-fit* dan konflik kerja keluarga. Dalam studi kasus ini, variabel *Perceived Meaningful Work* merupakan variabel mediasi antara ETL dan OCBE yang akan membantu menjelaskan hubungan OCBE dan ETL (Gurmani et al., 2021). Untuk memotivasi karyawan, pemahaman lebih dalam mengenai kebutuhan mereka itu sangat dibutuhkan seperti pemahaman tentang perasaan karyawan tentang diri mereka sendiri dan tentang pekerjaan mereka dikarenakan hal tersebut merupakan aspek penting yang mempengaruhi kinerja mereka (Cartwright & Holmes, 2006). Pemimpin di sini berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan mampu melihat, mengalami, dan menganggap pekerjaannya bermakna sebagai hasil dari pemimpin dengan gaya transformasional (Gurmani et al., 2021). Maka dari itu, menurut kami, semua variabel berkaitan satu sama lain, ketika karyawan memperoleh *meaningful work* dari hasil *Environmental Transformational Leadership*, itu akan mengarah kepada karyawan yang termotivasi untuk menerapkan perilaku OCBE.

**H4: *Perceived Meaningful Work (PMW)* memiliki pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara *Environmental Transformational Leadership (ETL)* dan *Organization Citizenship Behavior towards the Environment (OCBE)*.**

### **Sampel**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari hotel Mercure dan Ibis yang bekerja kurang dari 1 tahun hingga 10 tahun ke atas dengan rentang usia antara 20 tahun hingga lebih dari 60 tahun. Sampel yang terkumpul dalam penelitian ini sebanyak 222 dari total karyawan sebanyak 308 karyawan dengan teknik *non-probability sampling*. Dari penelitian ini akan ditemukan berbagai perspektif dari karyawan hotel mengenai peran pemimpin serta perasaan mereka bekerja di hotel tersebut. Untuk penjelasan lebih lanjut, penelitian ini mengkaji seberapa kuat hubungan ETL dan PMW dengan OCBE pada hotel Mercure dan Ibis, Samarinda.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh ETL dan PMW terhadap OCBE pada Hotel Mercure dan Ibis di Samarinda. Penelitian ini menggunakan karyawan sebagai unit analisis untuk meneliti pengaruh ETL dan PMW terhadap OCBE. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer pada teknik berupa kuisioner. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *non-probability sampling*. Dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* untuk menentukan sampel yang dipilih yaitu karyawan Hotel Mercure dan Ibis di Samarinda yang telah bekerja kurang dari 1 tahun hingga lebih dari 10 tahun.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berikut adalah tabel validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel:

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	R2	Q2
ETL	0,654	0,894	0,919		
PMW	0,663	0,898	0,922	0,681	0,417
OCBE	0,633	0,904	0,924	0,681	0,427
SRMR	0,052				
NFI	0,885				
rms theta	0,133				

Sumber: Data olahan (2021)

Dengan nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 dan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7, dapat dilihat bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan *reliable*. Selain itu model yang diuji juga dapat dikatakan fit dengan nilai SRMR lebih kecil dari 0,8 dan nilai rms theta lebih kecil dari 0,12. Kemudian berikut adalah hasil uji hipotesis:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Result
H <sub>1</sub> : ETL → OCBE	0,349	4,178	0,000	Didukung
H <sub>2</sub> : ETL → PMW	0,799	23,990	0,000	Didukung
H <sub>3</sub> : PMW → OCBE	0,520	6,839	0,000	Didukung
H <sub>4</sub> : ETL → PMW → OCBE	0,415	7,294	0,000	Didukung

Sumber: Data olahan (2021)

Pada penelitian sebelumnya, penelitian dilakukan di Pakistan dengan objek penelitian warga Pakistan yang bekerja di dalam industri perhotelan. Sedangkan dalam penelitian ini, objek penelitian yang dipilih oleh peneliti lebih spesifik yaitu hanya pekerja dari dua hotel (Mercure dan Ibis) yang berlokasi di Samarinda, Indonesia. Dari ketiga hipotesis utama, dapat dinyatakan bahwa hipotesis satu sampai tiga dapat didukung serta memiliki pengaruh langsung, positif, dan signifikan. Dengan adanya variabel mediasi dalam penelitian ini, peneliti mengukur pengaruh tidak langsung dari variabel ETL terhadap OCBE dengan PMW sebagai variabel mediasi, dari data menunjukkan bahwa hipotesis keempat dapat didukung dengan pengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan. Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini adalah '*Environmental Transformational Leadership (ETL) memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior towards the Environment (OCBE)*' di mana dari hasil pengujian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama ini dapat didukung secara teoritis yaitu pemimpin sangat berperan penting dalam pembentukan perilaku karyawan di dalam organisasi, khususnya pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *Environmental Transformational Leadership* di mana dalam pembentukan perilaku ramah lingkungan dibutuhkan motivasi, dukungan, dan penghargaan dari pemimpin.

Semakin optimis pemimpin terhadap tujuan lingkungan akan semakin mempengaruhi perilaku baik karyawan terhadap lingkungan. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Srouf et al. (2020) di mana hasil penelitian yang dilakukan di Mesir dengan objek penelitian karyawan *Information Technology (IT)* didapatkan bahwa *Environmental Transformational Leadership (ETL)* memiliki efek positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment (OCBE)*. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh studi Gurmani et al. (2021) yang dilakukan kepada manajer sumber daya manusia dari empat jenis perusahaan yaitu: perusahaan milik negara, perusahaan swasta,

perusahaan asing, dan perusahaan *Sino-foreign Joint Venture*, hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara efektif meningkatkan OCBE serta mempengaruhi kekuatan dari OCBE. Maka berdasarkan teori, penelitian dan hasil statistik yang telah dideskripsikan dalam penelitian ini, hipotesis pertama dapat didukung.

Selanjutnya hipotesis kedua yang menyatakan '*Environmental Transformational Leadership* (ETL) memiliki pengaruh positif terhadap *Perceived Meaningful Work* (PMW)', dari hasil data statistik membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan dan kecocokan terhadap teori pada bagian sebelumnya, yaitu konsep gaya kepemimpinan transformasional membantu memberikan kenyamanan di tempat kerja serta meningkatkan makna kerja bagi karyawan sehingga dengan meningkatnya makna dan kenyamanan bagi karyawan, karyawan pun akan tentu meningkatkan kapasitas, kemampuan, dan perilaku mereka saat bekerja di dalam organisasi sesuai dengan ekspektasi dari pemimpin. Hasil penelitian ini dapat dikatakan sesuai dan didukung oleh penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Gurmani et al. (2021), dalam penelitian tersebut tertulis bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dapat membantu karyawan untuk melihat pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi, sehingga meningkatkan *meaningful work*. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin dengan gaya transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *meaningful work* bagi karyawan. Berikutnya, penelitian yang dilakukan oleh Christensen dan Walumbwa (2013) dalam mewawancarai 42 pemimpin bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dari peran pemimpin dalam memberikan *meaningful work* bagi karyawan. Sehingga dari penelitian ini, menunjukkan jika pemimpin dengan gaya *environmental transformational leadership* sukses dalam meningkatkan makna pekerjaan bagi karyawan dan membuktikan bahwa hipotesis kedua dapat didukung.

Pada hipotesis ketiga yang dibentuk yaitu '*Perceived Meaningful Work* (PMW) memiliki hubungan positif dengan *Organization Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE)' dinyatakan bahwa hipotesis tersebut dapat didukung secara teoritis dengan teori pada bagian tinjauan pustaka yang menjelaskan bahwa dengan adanya rasa nyaman serta makna pekerjaan tersebut bagi karyawan, karyawan pun rela melakukan perilaku atau tugas sesuai untuk membantu dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam penelitian ini karyawan dengan rasa dimiliki serta menganggap pekerjaannya bermakna akan mempengaruhi perilaku mereka terhadap lingkungan. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini juga dapat didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sharma (2019) di India, hasil pada penelitian tersebut membuktikan adanya korelasi secara signifikan antara *meaningful work* dengan OCB. Sehingga dengan adanya kesesuaian teori serta dukungan dari penelitian sebelumnya, hipotesis ketiga dapat didukung.

Hipotesis terakhir yaitu '*Perceived Meaningful Work* (PMW) memediasi hubungan antara *Environmental Transformational Leadership* (ETL) dan *Organization Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE)' dikatakan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan dapat didukung. Hasil dalam penelitian ini sesuai dan dapat didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Cartwright dan Holmes (2006) yang dilakukan di provinsi Sinop menghasilkan kesimpulan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional membuat bisnis menjadi lebih penting dan berarti, dari hasil dapat diketahui bahwa pemimpin dengan gaya transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku organisasi serta menunjukkan bahwa proses ini juga dipengaruhi oleh karyawan. Berikutnya, terdapat penelitian yang diteliti oleh Gurmani et al. (2021), dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *meaningful work* memiliki peran penting dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan performa organisasi, hasil penelitian tersebut memiliki konteks yang sedikit berbeda dengan penelitian ini namun tetap dapat mendukung hipotesis keempat dalam

penelitian ini. Maka dari itu, berdasarkan teori serta dukungan dari penelitian sebelumnya, hipotesis keempat dapat didukung.

## KESIMPULAN

Dalam membantu peneliti menganalisis data, peneliti menggunakan sistem SmartPLS v.3.3.3 dan didapatkan 4 hipotesis yang telah dibentuk sebelumnya dinyatakan memiliki dampak signifikan serta dapat didukung dengan teori-teori yang telah dibahas. Keempat hipotesis tersebut meliputi: (1) *Environmental Transformational Leadership* (ETL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE), sehingga gaya kepemimpinan tersebut dapat mendorong organisasi-organisasi untuk bisa menerapkan dan meningkatkan perilaku OCBE yang secara sukarela dilakukan; (2) *Environmental Transformational Leadership* (ETL) terhadap *Perceived Meaningful Work* (PMW), ketika pemimpin memahami karakter dan keinginan karyawan, mendorong, memotivasi untuk maju bersama-sama tentu dapat membantu meningkatkan kenyamanan yang dirasakan karyawan di lingkungan kerja sehingga pada akhirnya merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti yang luar biasa terhadap perkembangan dirinya serta kehidupannya; (3) *Perceived Meaningful Work* (PMW) terhadap *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE), saat pekerja memiliki rasa nyaman pada lingkungan kerja serta menganggap pekerjaan sangat berarti mereka tentu akan secara sukarela menerapkan tindakan dan perilaku yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya; (4) *Perceived Meaningful Work* (PMW) menengahi hubungan dari *Environmental Transformational Leadership* (ETL) dan *Organizational Citizenship Behavior towards the Environment* (OCBE), ketiga variabel ini sangat mendorong satu sama lain, dimulai dari gaya kepemimpinan di mana jika pemimpin mampu memahami, menjaga, memotivasi tentu akan meningkatkan arti pekerjaan yang mengarah ke penerapan OCBE dalam organisasi.

### Implikasi Manajerial

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial khususnya untuk penerapan perilaku ramah lingkungan pada organisasi di Indonesia. Dengan penelitian ini, pelaku bisnis di Indonesia mampu memahami faktor-faktor penting untuk meningkatkan OCBE pada organisasi mereka. Selain itu juga, pelaku bisnis mampu melihat pada penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan yang baik perlu diterapkan secara betul agar terlihat hasil seperti yang dibahas dalam penelitian ini yaitu mengenai *Environmental Transformational Leadership* (ETL). Selain itu, dari penelitian ini diketahui juga bahwa arti pekerjaan bagi karyawan juga salah satu yang harus diprioritaskan oleh pelaku bisnis, sehingga pelaku bisnis dapat melakukan refleksi balik kepada organisasi mereka mengenai penerapan peraturan atau gaya kepemimpinan untuk memberlakukan OCBE pada organisasi mereka.

### Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh penelitian selanjutnya sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya dilakukan setelah pandemi COVID-19 selesai agar peneliti dapat mendatangi lokasi penelitian secara langsung menghasilkan kemudahan, kebebasan, serta fleksibilitas.
- b. Penelitian selanjutnya dilakukan sebaiknya dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lebih lama kurang lebih 6 bulan sambil mengobservasi dan berinteraksi langsung dengan responden sehingga validitas jawaban responden menjadi lebih baik.

- c. Penelitian selanjutnya melibatkan hotel yang lebih beragam di lokasi yang berbeda atau memilih sektor industri yang lain seperti *Food & Beverage*, teknologi, atau pemasaran.
- d. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel lain yaitu *Workplace Engagement* untuk melihat pengaruh *right man in the right place* terhadap penerapan program Planet 21 sampai pada level bawah. Dapat juga menambahkan *Job Satisfaction* untuk melihat apakah isu lingkungan dapat menambah kepuasan karyawan dalam pekerjaan.

## REFERENSI

- Ahmed, U., Awang, Z., Mahmudul, A. S. M., Siddiqui, H. B. A., Dahri, A. S., & Muda, H. (2018). The mediating role of meaningful work between career growth opportunities and work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/5168>
- Beauchamp, M. R., Barling, J., Li, Z., Morton, K. L., Keith, S. E., & Zumbo, B. D. (2010). Development and psychometric properties of the transformational teaching questionnaire. *Journal of Health Psychology*, 15(8), 1123–1134. <https://doi.org/10.1177/1359105310364175>
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9881-2>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Journal of Business Ethics*, 116(1).
- Cherry, K. (2020). *Transformational Leadership: Inspire and Motivate*. Verywellmind. <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
- Christensen, A. & Walumbwa, F. O. (2013). Transformational leadership and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace* (pp.197–215). American Psychological Association. [https://www.researchgate.net/publication/333247724\\_Transformational\\_leadership\\_and\\_meaningful\\_work](https://www.researchgate.net/publication/333247724_Transformational_leadership_and_meaningful_work)
- Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predicts organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability*, 13(10), 5594. <https://doi.org/10.3390/SU13105594>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

- Margahana, H. (2020). The role of organizational citizenship behavior (OCB) towards growth and development of the company. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(2), 303–309. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/1104>
- Matawal, D. S., & Maton, D. J. (2013). Climate change and global warming: Signs, impact and solutions. *International Journal of Environmental Science and Development*, 4(1), 62–66. <https://doi.org/10.7763/IJESD.2013.V4.305>
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R., Masse, L., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. (2011). The application of transformational leadership theory to parenting: Questionnaire development and implications for adolescent self-regulatory efficacy and life satisfaction. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(5), 688–709. <https://doi.org/10.1123/jsep.33.5.688>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sharma, A. (2019). Meaningfulness of work and perceived organizational prestige as precursors of organizational citizenship behavior. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(1), 316–323. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7136>
- Srour, C. K. G. E. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of green transformational leadership on organizational citizenship behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1–16. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0081>
- Steg, L., & Vlek, C. (2008). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>
- Steger, M. A., Oishi, S., & Kashdan, T. B. (2009). Meaning in life across the life span: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *Journal of Positive Psychology*, 4(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/17439760802303127>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Ünal, Z. M. (2017). The mediating role of meaningful work on the relationship between needs for meaning-based person-job fit and work-family conflict. In *International Scientific Conference on Sustainable Development Goals-2017* (pp. 332–338).
- van Veelen, R., Otten, S., Cadinu, M., & Hansen, N. (2016). An integrative model of social identification: Self-stereotyping and self-anchoring as two cognitive

pathways. *Personality and Social Psychology Review*, 20(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/1088868315576642>

Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology, Vol. 1* (pp. 281–302). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)

Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944. <https://doi.org/10.3390/SU11040944>

Zulkosky, K. (2009). Self-efficacy: A concept analysis. *Nursing Forum*, 44(2), 93–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00132.x>

## **MEMBANGUN SDM DENGAN KARAKTERISTIK PERILAKU KEWIRAUSAHAAN: STUDI PADA MAHASISWA SEBUAH PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA**

Fredy Lim, Jacquelinnda Sandra Sembel\*

*Faculty of Economics and Business, Pelita Harapan University, Tangerang*

e-mail: sandra.sembel@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karakteristik kewirausahaan mahasiswa perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian ini didasari pada fenomena masih rendahnya jumlah wirausaha di Indonesia yang disebabkan oleh pola pikir masyarakat, terutama mahasiswa yang cenderung memilih sebagai *job seeker* setelah lulus dari universitas. Peneliti berharap agar penelitian ini dapat membangun SDM dengan karakteristik kewirausahaan, terutama pada mahasiswa di perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan survei melalui elektronik kuesioner sebagai metode pengumpulan sampel. Sampel yang digunakan berjumlah 300 mahasiswa aktif di Universitas Pelita Harapan. Data diolah dengan analisis validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software* SPSS sebagai aplikasi pengolahan data. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tujuh variabel berpengaruh secara signifikan untuk membangun karakteristik perilaku kewirausahaan pada mahasiswa Universitas Pelita Harapan, yaitu: *taking calculated risks, persistence, commitment, goal of definition, systematic planning, persuasion, dan independence*.

**Kata Kunci:** wirausaha; akademik; perilaku karakteristik kewirausahaan

### **ABSTRACT**

*This research aims to provide an analysis of the factors that may affect the behavior of or give rise to entrepreneurial characteristics. The lack of entrepreneurs in Indonesia becomes the focus and subject of this research as most of them hold a common mindset of "job seeker", meaning that they would seek jobs upon finishing their degree. The author hopes that this research would be able to build the mindset of university students in general. This research relies upon the quantitative approach in which electronic questionnaires were used as a method to gather samples. Said sample amounted to 300 active Pelita Harapan University students. The data were then assessed in accordance with the validity and reliability analysis. The software used was SPSS, mainly to process the data gathered. Preliminary analysis to check its validity and reliability involves 30 of the participants' data. Upon verification, all 300 data were then used to come up with the actual result. The result suggested that there are several factors that may affect the behavior of or give rise to entrepreneurial characteristics.*

**Keywords:** *entrepreneurship; academy; entrepreneurial behavioral characteristics*



## PENDAHULUAN

Menurut data BPS (2021), saat ini tingkat pengangguran di Indonesia adalah 6.26% dari total 137 juta angkatan kerja. Namun 55.72% adalah pekerja di sektor informal yang tidak tercatat perusahaan, atau dikategorikan sebagai *freelancer*. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (Kemenkopukm) tahun 2019, jumlah unit UMKM di Indonesia sebesar 65,471,134 unit. Angka tersebut dapat dikatakan rendah. Salah satu alasannya adalah minat menjadi *entrepreneur* yang rendah, terutama bagi mahasiswa Indonesia (Hartono, 2021). Hartono juga mengatakan bahwa 17 dari 20 mahasiswa yang diteliti masih memilih *mindset* sebagai pencari kerja (*job seeker*), bukan sebagai wirausahawan (*job creator*). Penelitian ini juga mengungkapkan beberapa alasannya, yaitu: risiko kegagalan, kekurangan modal, dan tidak memiliki inovasi yang menarik.

Kewirausahaan berpusat pada perilaku wirausaha yang berani mengambil risiko untuk melakukan interpretasi ide usahanya untuk menjadi barang atau jasa. Barang dan jasa tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat maksimal bagi lingkungan dan juga dirinya (Locatelli et al., 2021). Peran wirausaha penting untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kewirausahaan ada berbagai cara. Salah satu adalah menawarkan mata kuliah kewirausahaan, bagi mahasiswa manajemen diharapkan dapat mempersiapkan calon sarjana untuk membuka usaha dalam skala mikro sampai dengan skala besar. Peningkatan jumlah mahasiswa yang ingin berwirausaha akan meningkatkan jumlah pengusaha baru yang juga dapat meningkatkan pendapatan negara (GDP) melalui munculnya pengusaha baru tersebut baik dalam skala mikro, kecil, sampai skala medium.

Studi lain mengungkapkan beberapa faktor yang mendorong mahasiswa menjadi seorang wirausahawan, yaitu: ketertarikan untuk mencapai penghargaan status sosial sebagai pemilik usaha, dan keinginan untuk menyelesaikan suatu permasalahan melalui inovasi. Terdapat pula beberapa faktor eksternal yang mendorong peningkatan partisipasi dalam kewirausahaan, yaitu kualitas menjadi wirausahawan yang baik, yaitu faktor keluarga, pendidikan, pengalaman bekerja, dan faktor sosiokultural (Locatelli et al., 2021). Para peneliti ini juga mengungkapkan bahwa perguruan tinggi merupakan tempat perkembangan yang baik bagi calon wirausahawan. Di perguruan tinggi, mahasiswa belajar perilaku dan karakteristik kewirausahaan yang diperlukan untuk menjalankan usaha berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan. Terdapat tiga hal yang mendorong pembentukan perilaku mahasiswa yang ingin menjadi wirausahawan yaitu *realization*, *planning*, dan *power* (McClelland, 1963).

Pengetahuan akan *entrepreneurial behavioral characteristics* (karakteristik perilaku wirausahawan) diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi mahasiswa untuk menjadi *job creator* melalui partisipasi mereka di dunia usaha. Inilah yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini: menguji faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karakteristik kewirausahaan pada mahasiswa. Studi dilakukan pada mahasiswa di universitas swasta di LLDIKTI Wilayah 3.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dua konsep penting yang mendukung penelitian ini adalah Wirausahawan (*Entrepreneur*) dan Kewirausahaan (*Entrepreneurship*). Firmansyah dan Roosmawarni (2019, p. 2) mendefinisikan Wirausahawan sebagai individu yang memiliki keberanian untuk melakukan inovasi, menciptakan bisnis dan memulai sesuatu yang baru dengan risiko tertentu. Pengertian serupa juga diungkapkan oleh Scarborough dan Cornwall (2019, p. 30), yang mendefinisikan wirausahawan sebagai individu yang memiliki kemampuan menciptakan bisnis

baru dan berani mengambil risiko dengan tujuan agar bisnis yang diciptakan tersebut memiliki manfaat bagi masyarakat dan individu tersebut.

Schumpeter (1983) menambahkan beberapa kegiatan yang sering dilakukan oleh seorang wirausahawan dalam melakukan inovasinya tersebut, antara lain: (1) meluncurkan produk baru; (2) mengidentifikasi cara produksi yang efisien; dan (3) mencari serta membina hubungan baik dengan distributor.

Konsep berikutnya adalah Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) diambil dari definisi yang diberikan oleh Firmansyah dan Roosmawarni (2019, p. 3), yaitu sikap atau perilaku yang dijadikan sebagai dasar sumber daya, motivasi, dan proses dalam menghasilkan suatu bisnis. Pengertian ini sejalan dengan pengertian kewirausahaan dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1995. Menurut instruksi presiden ini, kewirausahaan merupakan kemampuan seseorang yang dilandasi pada sikap dan perilaku dalam menghadapi permasalahan dengan mencari solusi baru yang tentunya memberikan keuntungan bagi individu tersebut. Keberanian dan kemampuan mengambil risiko dalam mengelola permasalahan yang muncul juga ada dalam definisi kewirausahaan yang disampaikan oleh Rusdiana (2018).

Dua konsep penting di atas menjadi landasan untuk melakukan penelitian ini yang melibatkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sedangkan hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan dari studi empiris berbagai penelitian sebelumnya.

### ***Search for Opportunity pada Entrepreneurial Characteristic Behavioral (EBC)***

Menurut Locatelli et al. (2021) dari penelitian sebelumnya bahwa dengan mencari peluang dapat membangun karakter kewirausahaan seseorang karena mencari peluang merupakan langkah awal dari seseorang untuk membangun usaha sendiri. Penelitian ini juga didukung oleh peneliti sebelumnya oleh Behling dan Lenzi (2019) dan juga Ching dan Kitahara (2017).

**H1: *Search for Opportunity* memiliki efek positif terhadap *EBC*.**

### ***Taking Calculated Risks pada EBC***

Karakter seorang *entrepreneur* dapat dilihat dari cara individu tersebut dalam mengukur masalah dan juga pengambilan keputusannya. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan mengambil masalah yang telah diukur dapat memberikan pengaruh yang baik dalam membangun karakter seorang *entrepreneur* (Locatelli et al., 2021). Menurut Ching dan Kitahara (2017), *taking calculated risk* memiliki pengaruh positif pada *entrepreneurial behavioral characteristics*.

**H2: *Taking calculated risk* memiliki efek positif terhadap *EBC*.**

### ***The exigence of quality pada EBC***

Dalam mengejar target yang telah ditentukan, seorang wirausahawan harus memiliki *mindset* untuk selalu bekerja mencapai standarnya atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Perilaku memperhatikan kualitas dapat mempengaruhi EBC (Locatelli et al., 2021). Selain itu, penelitian Ching dan Kitahara (2017) serta Behling dan Lenzi (2019) juga menunjukkan pengaruh *exigence of quality* terhadap *EBC*.

**H3: *Exigence of quality* memiliki efek positif terhadap *EBC*.**

### ***Persistence pada EBC***

Kegigihan seseorang merupakan salah satu karakter dari *entrepreneur* yang bersikap untuk pantang menyerah dalam mencapai tujuannya. Maka perilaku *persistence* mendukung

EBC (Locatelli et al., 2021). Pengaruh *persistence* pada EBC juga didukung oleh penelitian Ching dan Kitahara (2017).

**H4: *Persistence* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Commitment* pada EBC**

Komitmen merupakan sikap wirausahawan yang bersedia mengorbankan kebutuhan personal untuk mencapai tujuannya (Locatelli et al., 2021). Maka dapat disimpulkan komitmen merupakan sikap yang sangat penting dalam membangun karakter seorang wirausahawan. Dalam penelitian Ching dan Kitahara (2017) komitmen memiliki pengaruh positif pada perilaku karakteristik kewirausahaan.

**H5: *Commitment* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Search for the data* pada EBC**

Mencari informasi merupakan sikap pelaku usaha dalam mengumpulkan berbagai informasi terkait kompetitor, prospek peluang, dan demografi bisnis tersebut. Maka dalam membangun karakter wirausahawan yang baik diperlukan perilaku mencari informasi yang ada sebelum melakukan tindakan (Locatelli et al., 2021). Penelitian lain yang mengaitkan pengaruh *search for data* pada EBC adalah penelitian Ching dan Kitahara (2017).

**H6: *Search for the data* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Goal definition* pada EBC**

Saat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang *entrepreneur* harus bisa menentukan tujuan mana yang harus diselesaikan pada sekarang ini dan tujuan yang dapat dicapai dalam jangka panjang. Penentuan tujuan dapat mempengaruhi perilaku seorang pelaku usaha (Locatelli et al., 2021). Penelitian yang menunjukkan pengaruh *goal definition* pada EBC ini juga didukung oleh penelitian Ching dan Kitahara (2017).

**H7: *Goal definition* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Planning* pada EBC**

Pembagian tugas besar menjadi beberapa tugas dan meninjau rencana yang telah ditentukan serta mengambil keputusan berdasarkan hasil yang telah diperoleh sebelumnya merupakan bagian dari perencanaan (Locatelli et al., 2021). Perencanaan dalam sebuah penelitian empiris berpengaruh terhadap karakter seorang *entrepreneur* (Ching dan Kitahara, 2017).

**H8: *Planning* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Persuasion* pada EBC**

Persuasi merupakan salah satu sikap pelaku usaha yang menggunakan strategi persuasi mengajak orang-orang sekitar sebagai kunci untuk mencapai tujuannya. Sikap persuasi tersebut memberikan pengaruh pada EBC (Locatelli et al., 2021). Dalam penelitian Ching dan Kitahara (2017) persuasi memiliki efek positif terhadap EBC.

**H9: *Persuasion* memiliki efek positif terhadap EBC.**

#### ***Independence* pada EBC**

Menurut Ching dan Kitahara (2017) kebebasan seorang dalam mengambil keputusan sendiri serta menciptakan otonomi dalam lingkungan kerjanya sendiri serta tidak terikat dengan orang lain merupakan sikap *independence*. Sikap *independence* sangat memiliki pengaruh dalam membangun karakter wirausahawan karena wirausahawan sangat menjunjung tinggi kebebasan individu (Locatelli et al., 2021).

## H10: *Independence* memiliki efek positif terhadap *EBC*.

### Rerangka Konseptual

Berikut adalah rerangka konseptual yang dapat dikembangkan pada penelitian ini:



Gambar 1. Rerangka Konseptual Penelitian ini (Replikasi dari Locatelli et al., 2021)

Berdasarkan pembahasan berbagai penelitian sebelumnya, akan diuji pengaruh variabel *search for opportunity*, *taking calculated risk*, *exigence for quality*, *persistence*, *commitment*, *search for the data*, *goal definition*, *planning*, *persuasion*, *independence* pada *entrepreneurial behavioral characteristic* dengan responden mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pelita Harapan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan survei.

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah mahasiswa di Universitas Pelita Harapan. *Purposive sampling* dipilih sebagai teknik pengambilan sampel pada penelitian ini, dengan jumlah sampel 300 dan kriteria sebagai berikut: mahasiswa aktif, belajar di fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas Pelita Harapan, dan sudah pernah mengambil mata kuliah kewirausahaan.

### Pengumpulan dan Analisis Data

Kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Kuesioner disebar secara online dan didapatkan 300 responden yang mengumpulkan secara lengkap. Data yang berhasil dikumpulkan, selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS dengan tingkat signifikansi 5%, dan menghasilkan nilai *Critical Ratio (CR)* 1.96. Berikut adalah hasil dan pembahasannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Usia Responden.** Persentase tertinggi dari usia responden adalah 32.3% (18 tahun), disusul usia 20 tahun (18.7%), 21 tahun (18.3%), di atas 21 tahun (13.7%), di bawah 18 tahun (9%) dan 19 tahun (8%).

**Jenis Kelamin.** Jenis kelamin didominasi laki-laki (61%). Sisanya adalah perempuan (39%).

**Tahun/Angkatan.** Responden terbanyak berasal dari angkatan 2021 (39.3%), disusul angkatan 2018 (24.7%), dan angkatan 2019 (17.7%). Sisanya tersebar di angkatan senior yang lebih tua dari 2018 (10.7%), dan angkatan 2020 (7.7%)

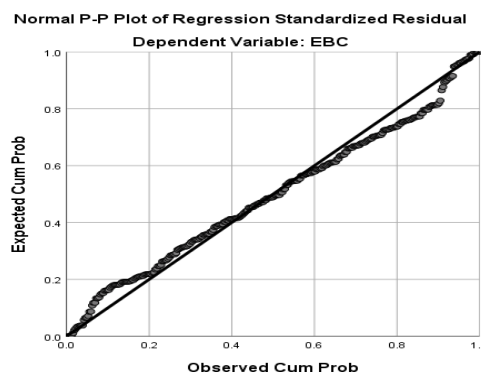
**Jurusan.** Di fakultas ini hanya ada dua jurusan, yaitu Akuntansi dan Manajemen. Responden terbanyak berasal dari jurusan Manajemen (75.5%) sedangkan sisanya (24.3%) berasal dari jurusan Akuntansi.

### Analisis Data

Berbagai uji statistik dilakukan dalam menganalisis data pada penelitian ini:

### Uji Asumsi Klasik

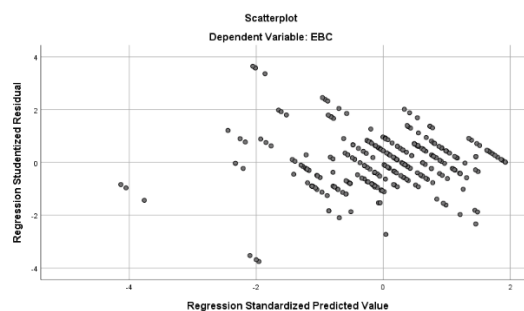
#### Uji Normalitas



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas**  
Sumber: Hasil Pengelolahn data SPSS

Dari gambar 2 dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini adalah data berdistribusi normal, titik dot pada penelitian masih lurus dengan garis indikator. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian tersebut menunjukkan hasil konsisten (Purnomo, 2016).

#### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas**  
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS

Gambar 3 Uji Heterokedastisitas tidak menunjukkan adanya masalah heterokedastisitas, karena pada gambar tersebut tidak terlihat menyebar pada titik dotnya (Perdana, 2016).

## Uji Reliabilitas

**Tabel 1. Reliabilitas**

Variabel	Indikator	N	Cronbach Alpha	Reliable/Tidak Reliable
Search for Opportunity	SOP1	300	<b>0.860</b>	<b>Reliable</b>
	SOP2	300		
	SOP3	300		
	SOP4	300		
	SOP5	300		
Taking Calculated Risk	TCR1	300	<b>0.803</b>	<b>Reliable</b>
	TCR2	300		
	TCR3	300		
	TCR4	300		
	TCR5	300		
Exigence of Quality	EXQ1	300	<b>0.821</b>	<b>Reliable</b>
	EXQ2	300		
	EXQ3	300		
	EXQ4	300		
	EXQ5	300		
Persistence	PSE1	300	<b>0.779</b>	<b>Reliable</b>
	PSE2	300		
	PSE3	300		
	PSE4	300		
	PSE5	300		
Commitment	CMT1	300	<b>0.776</b>	<b>Reliable</b>
	CMT2	300		
	CMT3	300		
	CMT4	300		
	CMT5	300		
Search for Data	SFD1	300	<b>0.858</b>	<b>Reliable</b>
	SFD2	300		
	SFD3	300		
	SFD4	300		
	SFD5	300		
Goal of Definition	GOD1	300	<b>0.788</b>	<b>Reliable</b>
	GOD2	300		
	GOD3	300		
	GOD4	300		
	GOD5	300		
Planning	PLN1	300	<b>0.611</b>	<b>Reliable</b>
	PLN2	300		
	PLN3	300		
	PLN4	300		
	PLN5	300		
Persuasion	PSN1	300	<b>0.697</b>	<b>Reliable</b>
	PSN2	300		
	PSN3	300		
	PSN4	300		
	PSN5	300		
Independence	IND1	300	<b>0.820</b>	<b>Reliable</b>
	IND2	300		
	IND3	300		

	IND4	300		
	IND5	300		
Entrepreneurial Behavior Characteristic	EBC1	300	<b>0.838</b>	<b>Reliable</b>
	EBC2	300		
	EBC3	300		
	EBC4	300		
	EBC5	300		

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang memprediksi variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, karena telah memenuhi syarat *Cronbach alpha*  $\geq 0.6$  (Hair et al., 2019).

## Uji Validitas

**Tabel 2. Tabel Tes Validitas**

Variabel	Indikator	N	Corellation
Search for Opportunity	SOP1	300	0.813**
	SOP2	300	0.815**
	SOP3	300	0.761**
	SOP4	300	0.847**
	SOP5	300	0.772**
	SOP	300	1
Taking Calculated Risk	TCR1	300	0.761**
	TCR2	300	0.751**
	TCR3	300	0.710**
	TCR4	300	0.770**
	TCR5	300	0.807**
	TCR	300	1
Exigence of Quality	EXQ1	300	0.749**
	EXQ2	300	0.852**
	EXQ3	300	0.765**
	EXQ4	300	0.807**
	EXQ5	300	0.648**
	EXQ	300	1
Persistence	PSE1	300	0.687**
	PSE2	300	0.802**
	PSE3	300	0.823**
	PSE4	300	0.785**
	PSE5	300	0.685**
	PSE	300	1
Commitment	CMT1	300	0.777**
	CMT2	300	0.726**
	CMT3	300	0.775**
	CMT4	300	0.698**
	CMT5	300	0.699**
	CMT	300	1
Search for Data	SFD1	300	0.874**
	SFD2	300	0.735**
	SFD3	300	0.781**
	SFD4	300	0.763**
	SFD5	300	0.836**
	SFD	300	1
Goal of Definition	GOD1	300	0.722**
	GOD2	300	0.709**
	GOD3	300	0.804**

	GOD4	300	0.838**
	GOD5	300	0.729**
	GOD	300	1
Planning	PLN1	300	0.623**
	PLN2	300	0.614**
	PLN3	300	0.636**
	PLN4	300	0.650**
	PLN5	300	0.622**
	PLN	300	1
Persuasion	PSN1	300	0.901**
	PSN2	300	0.866**
	PSN3	300	0.869**
	PSN4	300	0.899**
	PSN5	300	0.867**
	PSN	300	1
Independence	IND1	300	0.724**
	IND2	300	0.822**
	IND3	300	0.677**
	IND4	300	0.841**
	IND5	300	0.762**
	IND	300	1
Entrepreneurial Behavior Characteristic	EBC1	300	0.776**
	EBC2	300	0.831**
	EBC3	300	0.751**
	EBC4	300	0.793**
	EBC5	300	0.751**
	EBC	300	1

Dari Tabel 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang memprediksi variabel pada penelitian ini adalah valid (Miller et al, 2009).

## Uji Hipotesis

**Tabel 3. Tabel Uji Hipotesis**

Hypothesis	Sig	T hitung	T table	Result
H1: SOP - EBC	.593	0.535	1.968	<b>Ditolak</b>
H2: TCR – EBC	.019	2.354	1.968	Didukung
H3: EXQ – EBC	.943	0.071	1.968	<b>Ditolak</b>
H4: PSE – EBC	.001	3.278	1.968	Didukung
H5: CMT – EBC	.020	2.345	1.968	Didukung
H6: SFD – EBC	.508	0.663	1.968	<b>Ditolak</b>
H7: GOD – EBC	.000	3.749	1.968	Didukung
H8: PLN – EBC	.027	2.229	1.968	Didukung
H9: PSN – EBC	.000	4.133	1.968	Didukung
H10: IND - EBC	.000	15.629	1.968	Didukung

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 7 dari 10 pengujian hipotesis dengan hasil didukung, yaitu Hipotesis 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, dengan penjelasan sebagai berikut:

Hipotesis 2. Variabel *taking calculated risk* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada variabel dependen *Entrepreneurial Behavioral Characteristics* (EBC) karena nilai signifikansi tidak melebihi 0,05 yaitu 0,019 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $2,354 > 1,968$ .



Demikian juga dengan Hipotesis 4. Variabel *Persistence* memiliki pengaruh positif secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikansi tidak melebihi 0,05 yaitu 0,01 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $3,278 > 1,968$ .

Selanjutnya, Hipotesis 5, variabel *commitment* memiliki pengaruh positif secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikansi tidak melebihi 0,05 yaitu 0,020 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $2,345 > 1,968$ .

Hasil yang serupa juga berlaku bagi pengujian Hipotesis 7, yaitu variabel *Goal Definition* memiliki pengaruh positif secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikansi tidak melebihi 0,05 yaitu 0,000 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $3,749 > 1,968$ .

Pengujian Hipotesis 8 menunjukkan bahwa Variabel *Planning* berpengaruh positif secara signifikan dengan variabel dependen, EBC, karena nilai signifikan tersebut tidak melebihi 0,05 yaitu 0,027 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $2,229 > 1,968$ .

Pengujian Hipotesis 9 menghasilkan kesimpulan bahwa variabel *persuasion* memiliki pengaruh positif secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikansi tidak melebihi 0,05 yaitu 0,000 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $4,133 > 1,968$ .

Pengujian Hipotesis 10 menunjukkan hasil variabel *independence* memiliki pengaruh positif secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikan tidak melebihi 0,05 yaitu 0,000 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $15,629 > 1,968$ .

Ketujuh hasil hipotesis ini mendukung hasil hipotesis pada penelitian Locatelli et al. (2021) yang menjadi rujukan utama dari penelitian ini, dan hasil dari penelitian Namun, terdapat tiga dari 10 hipotesis dalam penelitian memperlihatkan hasil yang berbeda dari hasil pengujian hipotesis pada penelitian Locatelli et al. (2021), dengan penjelasan sebagai berikut.

Dari Tabel hasil uji hipotesis diatas dapat disimpulkan Hipotesis 1 tidak didukung, yaitu *Search for Opportunity* tidak memiliki pengaruh signifikan pada variabel dependennya, EBC, karena melebihi 0.05 yaitu 0.552 dan t hitung variabel tersebut lebih rendah dibandingkan t tabelnya yaitu  $0,535 < 1,968$ . Hasil ini didukung hasil penelitian Kyguolienė dan Švipas (2019). Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa mahasiswa Universitas Pelita Harapan menganggap *search for opportunity* bukan dianggap sebagai karakteristik perilaku wirausahawan. Hal ini mungkin disebabkan karena mahasiswa di universitas swasta yang menjadi tempat penelitian, umumnya berasal dari keluarga yang memang sudah memiliki usaha dan mereka diharapkan dapat meneruskan usaha orang tua, sehingga kesempatan untuk berwirausaha sudah tersedia.

Pengujian Hipotesis 3, menunjukkan bahwa variabel *exigence of quality* tidak memiliki berpengaruh secara signifikan pada variabel dependennya, EBC, karena nilai signifikansi pada variabel tersebut melebihi 0,05 yaitu 0,943 dan nilai t hitung lebih rendah dibandingkan t tabelnya yaitu  $0,071 < 1,968$ . Penelitian mendukung hasil penelitian Kyguolienė dan Švipas (2019). *Exigence of quality* menurut McClelland (1961, p. 1972) adalah perilaku mencari cara untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat dan lebih efektif, yang melebihi standar yang ditetapkan menjadi acuan perilaku tersebut. Hasil hipotesis yang tidak didukung pada penelitian ini, mungkin disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan keinginan mahasiswa mencari terobosan baru.

Pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa variabel *search for data* tidak berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen, EBC, karena nilai signifikansi melebihi 0,05 yaitu 0,508 dan nilai t hitungnya melebihi dari t tabelnya yaitu  $0,663 < 1,968$ . Penelitian ini menunjukkan hasil yang serupa dengan penelitian Kyguolienė dan Švipas (2019) dan Behling dan Lenzi (2019). Perbedaan hasil dengan penelitian Locatelli et al. (2021), yang menjadi rujukan utama penelitian ini, mungkin disebabkan karena responden pada penelitian ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang memang sudah pernah mendapatkan informasi tentang kewirausahaan dari mata kuliah dengan judul yang sama, sedangkan penelitian Locatelli et al. (2021) melibatkan mahasiswa dari berbagai fakultas lain juga selain manajemen.

### Perbandingan dengan Artikel Jurnal Pendukung

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat dijelaskan bahwa terdapat perbedaan hasil pengujian hipotesis dengan artikel jurnal pendukung yaitu pada variabel pada pengaruh *search opportunity*, *exigence of quality*, dan *search for data* pada EBC. Hal tersebut bisa disebabkan beberapa faktor yaitu:

**Tabel 4. Tabel Perbandingan Dengan Jurnal Pendukung**

Perbandingan	Penelitian ini	Artikel Jurnal Pendukung (Locatelli et al., 2021)
Jumlah Responden	300 Responden	329 Responden
Negara	Indonesia	Brazil dan Portugal
Universitas	Universitas swasta, yaitu Universitas Pelita Harapan	Universitas neger, yaitu: Federal University of Southern Frontier (Brazil) dan the University of Minho and University of Trás-os-Montes and Alto Douro (Portugal)
Jurusan	Manajemen dan Akuntansi	Agronomi, Teknik Sanitasi, Arsitektur (Brazil) dan Jurusan Manajemen (Portugal)

Sumber: Locatelli et al. (2021)

Dari tabel 3 dapat dijelaskan perbedaan yang dilakukan penelitian dengan penelitian sebelumnya yaitu pada jumlah responden yang tidak memiliki perbedaan jauh yaitu 300 responden pada penelitian ini dan 329 pada penelitian sebelumnya. Selanjutnya geografi penelitian ini berada di Indonesia yaitu Universitas Pelita Harapan sedangkan pada penelitian sebelumnya dilakukan di Brazil yaitu Federal University of Southern Frontier dan the University of Minho and University of Trás-os-Montes and Alto Douro (Portugal). Yang terakhir pada jurusan responden yang memiliki perbedaan yaitu Manajemen dan Akuntansi (penelitian ini) dengan Agronomi, Teknik Sanitasi, dan Arsitektur (Locatelli et al., 2021).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan ada tujuh hipotesis yang didukung dan tiga hipotesis yang tidak didukung. Ketujuh hipotesis yang didukung adalah hipotesis 2 (*taking calculated risks*), 4 (*persistence*), 5 (*commitment*), 7 (*goal of definition*), 8 (*systematic planning*), 9 (*persuasion*), dan 10 (*independence*). Hasil uji ini menunjukkan bahwa ketujuh karakteristik perilaku ini dianggap penting oleh responden untuk dimiliki oleh seorang wirausahawan.

Namun, hasil uji hipotesis pada penelitian ini mengungkapkan tiga hipotesis yang tidak didukung, yaitu Hipotesis 1 (*search for opportunity*), 3 (*exigence of quality*), dan 6 (*search for data*). Hasil ini menunjukkan bahwa responden berpendapat ketiga karakteristik tersebut bukanlah karakteristik perilaku yang mencirikan seorang wirausahawan.

Sebagai penerapan dari hasil penelitian ini bagi lembaga pendidikan tinggi seperti Universitas Pelita Harapan, dapat diusulkan untuk mempertimbangkan inklusi ketujuh karakter dari hipotesis yang didukung ke dalam mata kuliah terkait di universitas ini.

- *Taking Calculated Risk*, dapat diadopsi ke dalam mata kuliah manajemen risiko agar mahasiswa dapat lebih berani dalam pengambilan risiko.
- *Persistence*, dapat diadopsi ke dalam mata pembelajaran kewirausahaan seperti pengantar kewirausahaan dan manajemen kewirausahaan ataupun mata kuliah *Human Capital Management*.
- *Commitment*, dapat diadopsi ke dalam mata pembelajaran pengantar kewirausahaan dan manajemen kewirausahaan, dan pada topik *leadership* pada mata ajar *Human Capital Management* untuk membangun sikap menjalankan tujuan sampai selesai dengan memberikan pengajaran secara praktik seperti membuat *business plan*.
- *Goal definition*, dapat diadopsi ke dalam mata pembelajaran pengantar kewirausahaan dan manajemen kewirausahaan untuk mengajarkan mahasiswa mengatur dalam pembuatan tujuan masa pendek dan masa depan.
- *Planning*, dapat diadopsi ke dalam mata pembelajaran manajemen strategi yang di mana dapat memberikan mahasiswa gambaran dalam menyelesaikan suatu permasalahan.
- *Persuasion*, dapat diadopsi ke dalam mata pembelajaran pengembangan baru usaha, Perilaku Konsumen, dan topik *Leadership* pada mata ajar *Human Capital Management* agar dapat membangun sikap mahasiswa dalam melakukan koneksi dengan orang sekitar.
- *Independence*, dapat diadopsi ke dalam mata kuliah *business plan* dan *human capital management* untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam mencapai tujuan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan lingkup terbatas pada mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pelita Harapan, Karawaci, Indonesia, dengan jumlah sampel hanya 300 mahasiswa sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk universitas lain.

Selain itu, jumlah variabel yang dikaji pada penelitian ini hanyalah 10, dan masih banyak variabel yang dapat mempengaruhi *entrepreneurial behavioral characteristics* yang belum diteliti pada penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini memberikan beberapa saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya. Pertama, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada mahasiswa memiliki dari fakultas dan jurusan di luar fakultas ekonomi dan bisnis. Penelitian pada mahasiswa berbeda jurusan dan fakultas ini mungkin akan memberikan hasil yang menarik. Selain itu peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi, tidak saja di Tangerang, tetapi di kota-kota besar lain di Indonesia, untuk melihat apakah terdapat kesamaan atau perbedaan antara mahasiswa di kota yang berbeda. Usulan berikutnya adalah melakukan penelitian dengan variabel lain yang belum diteliti di penelitian ini atau dalam konteks *digital entrepreneurship* atau *social entrepreneurship*.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Para peneliti menyampaikan terima kasih kepada Universitas Pelita Harapan, terutama kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendukung kami dalam melakukan penelitian dan memberi kesempatan untuk mempublikasikan hasil penelitian kami. Kami juga ingin menyampaikan terima kasih kepada para *reviewers* yang telah membantu kami dengan masukan yang berharga untuk perbaikan penulisan artikel ini. Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian Locatelli et al. (2021) dengan modifikasi pada lokasi penelitian dan responden penelitian dari Indonesia.

## REFERENSI

- Badan Pembinaan Hukum Nasional. (1995). *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1995*. <https://www.bphn.go.id/data/documents/95ip004.pdf>
- Behling, G., & Lenzi, F. C. 2019. Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. *Brazilian Business Review*, 16(3), 255–272. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Ching, H. Y., & Kitahara, J. R. (2017). Assessment of the propensity to undertake: A proposal for measuring this construct. *Journal of Entrepreneurship and Management of Small Businesses*, 6(2), 291–310. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i2.472>
- Firmansyah, M. A., & Roosmawarni, A. (2019). *Kewirausahaan (Dasar dan konsep)*. Qiara Media.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.
- Hartono. (2021). Changing university students' mindset: From job seekers to job creators. *Technium Social Sciences Journal*, 18(1), 433–443. <https://doi.org/10.47577/tssj.v18i1.3026>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2019). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) dan usaha besar (UB) tahun 2018-2019*. [https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1650868533\\_SANDINGAN\\_DATA\\_UMKM\\_2018-2019%20=.pdf](https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1650868533_SANDINGAN_DATA_UMKM_2018-2019%20=.pdf)
- Kyguolienė, A., & Švipas, L. (2019). Personal entrepreneurial competencies of participants in experiential entrepreneurship education. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 82, 37–51. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=838520>
- Locatelli, D. R. S., Mourão, P. J. R., & Silva, R. (2021). Lusophone entrepreneurship: Analysis of entrepreneurial behavioural characteristics in Brazilian and Portuguese universities. *Sustainability*, 13(8), 4568. <https://doi.org/10.3390/su1308456>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand Company. <https://doi.org/10.1037/14359-000>
- McClelland, D. C. (1963). Motivational patterns in Southeast Asia with special reference to the Chinese case. *Journal of Social Issues*, 19(1), 6–19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1963.tb00427.x>
- Miller, M. D., Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (2009). *Measurement and assessment in teaching*. Merrill.
- Perdana, E. (2016). *Olah data skripsi dengan SPSS 22*. Lab Kom Manajemen FE UBB.
- Purnomo, R. A. (2016). *Analisis statistik ekonomi dan bisnis dengan SPSS (Untuk mahasiswa, dosen dan praktisi)*. WADE GROUP.
- Rusdiana, H. A. (2018). *Kewirausahaan teori dan praktik* (2<sup>nd</sup> ed.). Pustaka Setia.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2019). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (9<sup>th</sup> ed.). Pearson.

Schumpeter, J. A. (1983). *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers.

Badan Pusat Statistik. (2019, September 5). *Agustus 2019: Tingkat pengangguran terbuka (TPT) sebesar 5,28 persen*.

<https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/11/05/1565/agustus-2019--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-5-28-persen.html>

## **ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TEORI U DALAM FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION (4IR) YANG MENUMBUHKAN INOVASI DI SEKOLAH KRISTEN**

Oki Hermawati<sup>1)\*</sup>, Richard<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Bina Nusantara, Jakarta

<sup>2)</sup> Sekolah Tinggi Teologi Cipanas, Jawa Barat

e-mail: oki.hermawati@binus.ac.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional dan kehadiran Teori U serta konteks *Fourth Industrial Revolution* (4IR) merupakan rangkaian menarik untuk dikaji dan dibahas dalam konteks dunia pendidikan. Pembahasan yang dilakukan dalam tulisan ini memiliki tujuan untuk melihat rangkaian di atas dalam konteks pendidikan Kristen terutama sekolah Kristen. Para pemimpin dari sekolah Kristen memiliki panggilan untuk melakukan transformasi di dalam organisasinya dan mengembangkan kompetensi dari para pendidik sehingga menumbuhkan inovasi nyata yang menghasilkan terobosan-terobosan baru dan karya dalam dunia pendidikan dalam konteks zaman yang terus berubah. Upaya transformasi dari sekolah Kristen dengan merunut akar permasalahan dengan menggunakan Teori U memampukan pemimpin untuk membuka pikiran (*open mind*), membuka hati (*open heart*) dan membuka keinginan (*open will*) sehingga memiliki kesiapan untuk terus memajukan sekolah Kristen yang dipimpinnya dan selaras dengan visi dan misi dari sekolah Kristen itu sendiri.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional; teori U; *fourth industrial revolution* 4IR; inovasi; sekolah Kristen

### **ABSTRACT**

*Transformational leadership and the emergence of the U theory and the Fourth Industrial Revolution 4IR is an interesting topic to be discussed in the field of education. This paper is intended to discuss the above topic in the context of Christian education, specifically in Christian schools. The directors and heads in Christian schools are called to develop their students' competency. This in turn, leads to innovations that create new breakthroughs in the field of education that is constantly changing throughout time. Utilizing the U theory to trace the roots of the problem allows the heads of Christian schools to have an open mind, an open heart, and an open will which in turn prepares them to develop their Christian schools continually.*

**Keywords:** *transformational leadership; U theory; fourth industrial revolution 4IR; innovation; Christian school*

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 menghadirkan masa perubahan dalam beragam aspek kehidupan termasuk di dalam dunia pendidikan. Wajah pendidikan di Indonesia yang sebelumnya menggunakan pembelajaran tradisional (*traditional learning*) bergeser atau berubah ke arah pembelajaran campuran (*blended learning*) atau pembelajaran hibrid (*hybrid learning*) dan final dari semuanya adalah pembelajaran *online* (*online learning*). Pergeseran ini membutuhkan respon dari organisasi yaitu sekolah untuk membaca perkembangan zaman dan bukan hanya dalam masa pandemi COVID-19 namun juga tantangan di dalam *Fourth Industrial Revolution* (4IR) di mana perubahan yang terjadi berlangsung sangat cepat (Gallo & Hlupic, 2019). 4IR sendiri diartikan oleh Davis sebagai “*the advent of cyber-physical systems involving entirely new capabilities for people and machines*” dan hal ini mengantarkan kepada suatu era baru di mana teknologi melekat dalam komunitas dan bahkan ada di dalam diri manusia (Mhlanga & Moloi, 2020).

Perkembangan 4IR dimulai pada awal tahun 2000 dan menghasilkan perkembangan teknologi yang semakin canggih dan memiliki manfaat bagi masa depan dan menjadikan kehidupan manusia lebih mudah. Kehidupan manusia mengalami perubahan baik secara sosial maupun di dalam dunia pendidikan dan bagaimana respon dunia pendidikan terhadap 4IR dari tahapan demi tahapan generasi (Yusuf et al., 2020).

Tantangan yang hadir dalam *Fourth Industrial Revolution* (4IR) membawa suatu organisasi termasuk sekolah Kristen untuk meresponi perubahan konteks jaman di era 4IR dalam kepemimpinan yang selaras dengan perspektif iman Kristen. Kepemimpinan transformational menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan kepemimpinan dalam konteks sekolah Kristen. Jiwa yang terus menerus bertransformasi dalam diri seorang pemimpin merupakan modal utama di dalam kepemimpinan Kristiani. Analisis terhadap kepemimpinan transformasional dan irisan dari Teori U dalam konteks sekolah Kristen dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi dalam konteks 4IR yang menumbuhkembangkan inovasi sekolah Kristen akan dipaparkan dalam tulisan ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Pendidikan**

#### *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*

Kepemimpinan transformational (*transformational leadership*) pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burn pada tahun 1978. Kepemimpinan ini lebih merupakan sebuah proses antara pemimpin dan para pengikut untuk bersama-sama meningkatkan diri kepada motivasi dan moralitas dan etika yang lebih tinggi (Pitoyo & Sawitri, 2017). Kepemimpinan transformational sendiri juga merupakan sebuah model kepemimpinan yang kompleks dan dinamis di mana seorang pemimpin berusaha memengaruhi para pengikutnya dengan sebuah nilai (*value*), kepercayaan (*believe*) dan tujuan (*goal*). Pemimpin berupaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dari organisasi yang dipimpinnya dan meningkatkan pengetahuan dari para pengikutnya (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

Karakteristik dari kepemimpinan transformasional dipaparkan sebagai berikut: (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

1. Pemimpin dan pengikut saling memengaruhi satu sama lain sehingga struktur atasan dan bawahan atau pimpinan dan para pengikut memiliki kedinamisan dan interaksi yang kuat satu sama lain.
2. Proses kepemimpinan berakar dari nilai dan keyakinan pribadi dari sang pemimpin.

3. Pemimpin diinspirasi oleh nilai yang berakar dari keadilan (*justice*), kejujuran (*fairness and honesty*) dan kehormatan (*honor*).
4. Pemimpin menciptakan keharmonisan dalam berorganisasi, menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta mendorong para pengikut untuk mewujudkan tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan berakar dari hati dan upaya untuk menunjukkannya kepada orang lain atau para pengikutnya.
6. Pemimpin memiliki semangat atau dorongan untuk mewujudkan sebuah tujuan dan memiliki cara mengomunikasinya dengan sepenuh hati kepada orang lain.
7. Pemimpin menunjukkan sikap peduli keadaan dan kesulitan para pengikutnya serta memberikan pertolongan atau bantuan terhadap permasalahan yang dihadapi para pengikutnya.
8. Kepemimpinan berakar dari pikiran (*mind*) yang terus distimulus untuk menghasilkan pemikiran baru, inovasi dan ide-ide baru dan memiliki keterbukaan dalam belajar hal baru.

Kepemimpinan transformasional sendiri menurut Bass (1985) memiliki empat dimensi yaitu:

1. Pemimpin memiliki kepercayaan akan nilai, kepercayaan, etika dan moral dan orientasi dengan fokus mencapai kepentingan bersama atau organisasi dibandingkan kepentingan diri sendiri.
2. Pemimpin mengartikan dan mengejawantahkan visi dan misi kepada para pengikut dengan memberikan motivasi dan arahan yang jelas.
3. Pemimpin mendorong akan adanya perubahan dan tidak berkatat pada *status quo* dan mendorong penyelesaian masalah dan kreativitas dari setiap pengikutnya.
4. Pemimpin memberikan dukungan dalam aspek emosional kepada para pengikutnya.

Jadi dapat disimpulkan ada empat dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu *idealised influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualised consideration* dari perumusan Bass (dalam Luu & Phan, 2020). Keempat rumusan dari kepemimpinan transformasional banyak diterapkan dalam beragam konteks termasuk di dalam dunia pendidikan.

Kepemimpinan transformasional telah memiliki kisah sukses dalam aplikasinya dalam dunia pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mengantar kepada perubahan yang positif dari sekolah-sekolah atau dunia pendidikan secara umum. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam konteks sekolah yaitu berkaitan dengan transformasi seperti menetapkan tujuan atau arah atau orientasi (*setting direction-orientation*), sumber daya manusia (*human resources development*) dan restrukturisasi organisasi (*organizational restructuring*) (Kouni et al., 2018). Oleh karena itu tipe kepemimpinan transformasional menjadi salah satu tipe kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan natur dunia pendidikan yang terus mengalami perkembangan dari masa ke masa selain tipe kepemimpinan transformasional yang lain seperti kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dan kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*).

### *Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Pendidikan*

Kepemimpinan transformasional hadir untuk mencoba memberikan jawaban terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi dalam beragam aspek kehidupan dan dapat diaplikasikan dalam beragam organisasi atau institusi. Tipe kepemimpinan transformasional ini juga memiliki koneksi dengan Teori U dari Scharmer (*Theory U*) sebab Teori U akan menolong secara lebih mendalam untuk organisasi menjangkau akar dari sebuah perubahan dan mengantar kepada inovasi yang nyata (Asbari, 2020). Karakteristik dari Teori U ini akan mengantar seorang pemimpin yang transformasional dengan membuka dirinya terhadap tiga



hal yaitu membuka pikiran (*open mind*), membuka hati (*open heart*) dan membuka keinginan (*open will*) (Budiati, 2019). Keterbukaan dalam diri pemimpin yang transformasional akan menjadikan organisasi dan para pengikut di dalamnya memiliki kesiapan untuk berubah dan memiliki harapan untuk terus maju dan melangkah ditengah perubahan konteks yang terjadi termasuk di dalam 4IR.

Natur dalam dunia pendidikan yang membutuhkan transformasi terus-menerus menjadi sebuah mandat yang penting untuk dilakukan di dalam melakukan inovasi-inovasi nyata ditengah perubahan pada organisasi termasuk di dalamnya organisasi sekolah-sekolah. Tipe kepemimpinan transformasional dan landasan Teori U akan menjawab tantangan perubahan dalam 4R1 dalam dunia pendidikan dan menghasilkan inovasi-inovasi yang memberikan dampak kemajuan bagi organisasi sekolah.

### *Kepemimpinan Transformasional dan Teori U dalam Konteks Sekolah Kristen*

Sekolah Kristen merupakan sekolah swasta (*private school*) yang memiliki keterkaitan erat dengan visi dan misi dari pelayanan gereja lokal atau sinode gereja. Gereja atau sinode membentuk Yayasan Pendidikan Kristen dan di dalamnya ada Badan Pengurus. Dewan Pembina, Pengawas dan Badan Pengurus dalam Yayasan Pendidikan Kristen memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan mandat dari gereja atau sinode gereja. Para pemangku jabatan baik Pembina, Pengawas, Badan Pengurus diangkat dan ditetapkan oleh gereja atau sinode setempat dan memiliki masa jabatan tertentu misalnya 3 atau 5 tahun dan maksimal melayani dalam 2 atau 3 periode atau lebih dengan ketentuan khusus sesuai dengan regulasi dari gereja atau sinode.

Badan Pengurus menetapkan para pemimpin di sekolah Kristen untuk melayani secara profesional dan memilih pemimpin sekolah yang memiliki visi dan misi yang sama dengan sekolah Kristen. Para pemimpin dari sekolah Kristen menjalankan mandat kepemimpinan dari Badan Pengurus dan melakukan berbagai perubahan (*transformation*), terobosan (*breakthrough*) dan inovasi (*innovation*) yang selaras dengan visi dan misi sekolah Kristen. Tipe kepemimpinan yang selaras dengan tujuan sekolah Kristen yang ingin terus bertransformasi, melakukan terobosan dan berinovasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong para pemimpin dalam sebuah organisasi untuk terus-menerus melakukan perubahan dan beradaptasi dengan konteks zaman yang terus berubah dan mendorong kemajuan dari organisasi yang dipimpinnya.

Para pemimpin dalam konteks sekolah Kristen terdiri dari Direktur Sekolah, Koordinator Lokasi dan Kepala Sekolah. Direktur Sekolah biasanya memiliki kedudukan di kantor pusat, sementara Koordinator Lokasi (Koorlok) menjadi pemimpin secara umum di lokasi sekolah dan terakhir adalah Kepala Sekolah yang pemimpin di setiap jenjang atau unit mulai dari jenjang TK hingga SMA. Ketiga jabatan ini merupakan gambaran representatif dari sekolah Kristen secara umum. Para pemimpin di sekolah ini menurut Coleman (2000) memiliki 7 hal penting yang dapat dilakukan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Coleman, 2000 dalam Asbari, 2020) sebagai berikut:

1. Pemimpin harus proaktif dan jelas dalam mencapai tujuan atau sasaran.
2. Pemimpin memiliki kredibilitas dan memiliki karakter yang kuat.
3. Pemimpin memiliki pemikiran di aras atas (*cloud*) namun kakinya menginjak di bumi, artinya pemimpin memiliki kesadaran di dalam mengarahkan visi dan memberikan perlindungan.
4. Pemimpin menyampaikan atau mengomunikasikan nilai-nilai dalam organisasi dan mengerti ekspektasi dari orang-orang di dalamnya.
5. Pemimpin tidak dapat melakukan perubahan seorang diri artinya harus bekerja sama dengan para pengikutnya. Pemimpin tidak mengatasnamakan “aku” melainkan “kami.”

6. Pemimpin meninggalkan warisan berharga bagi para pengikutnya yang berkaitan dengan nilai, pengalaman, regulasi dan sebagainya.
7. Setiap orang adalah pemimpin sebab kepemimpinan menarik setiap orang.

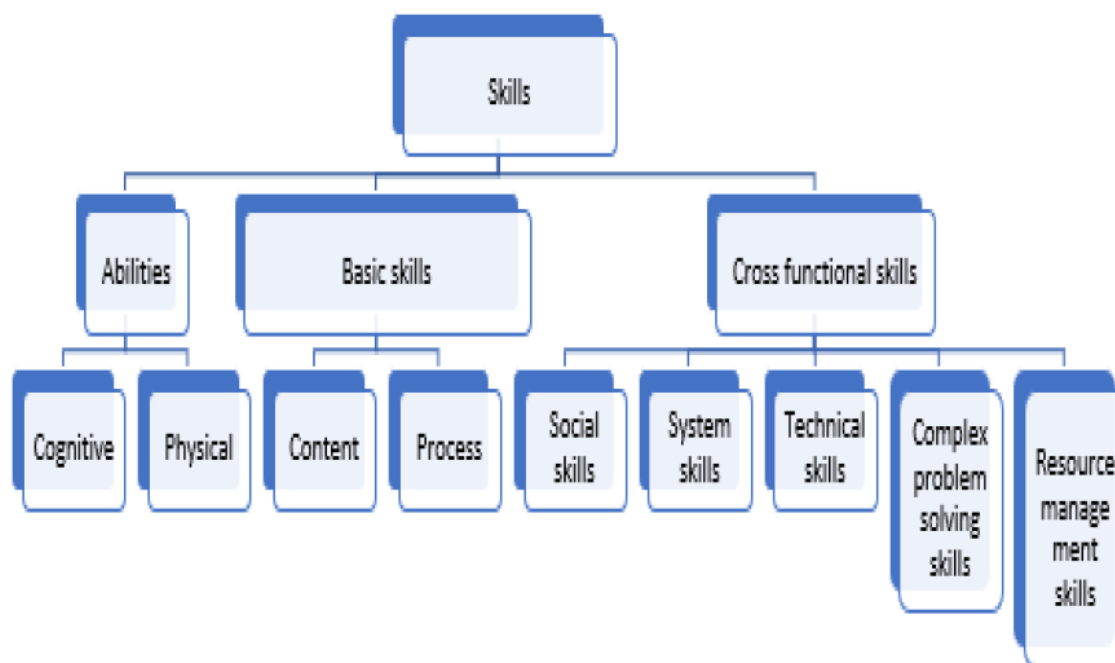
Kepemimpinan transformasional dan Teori U dari Scharmer (2016) dalam konteks sekolah Kristen memiliki relasi di dalam menghadirkan perubahan (transformasi) yang dilakukan dalam organisasi. Teori U mendorong adanya transformasi dengan mengajak setiap pemimpin ataupun individu di dalamnya untuk memikirkan secara mendalam akar permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Permasalahan yang dihadapi sekolah tentu memiliki berbagai macam tipe masalah terlebih lagi bagi sekolah Kristen yang memiliki usia yang panjang dalam keberadaannya sebagai sekolah Kristen dan memiliki segudang permasalahan yang melibatkan relasi antara dua organisasi yaitu gereja di mana sekolah Kristen itu lahir dan keberadaan sekolah Kristen itu sendiri. Dua cabang organisasi yaitu gereja dan sekolah Kristen ini tentu memiliki kekuatan atau kelebihan namun juga memiliki tantangan secara khusus lahirnya beraneka masalah yang memiliki irisan dari kepentingan kedua organisasi. Teori U Scharmer memberikan pendekatan untuk hal ini dengan cara pemimpin dan orang yang dipimpin melakukan *Observe-Retreat-Reflect* dan *Act* (Asbari, 2020).

### **Inovasi Sekolah Kristen 4IR dalam Kepemimpinan Transformasional**

#### *Inovasi Sekolah Kristen untuk Meningkatkan Kompetensi Pendidik*

Inovasi merupakan kunci dari sebuah organisasi dalam meresponi perubahan lingkungan dan perubahan teknologi (Al-Husseini et al., 2021). Hasil penelitian yang dilakukan Al-Husseini menunjukkan ada relasi positif antara kepemimpinan transformasional dan inovasi (Owusu-Agyeman, 2021). Pemimpin yang transformasional memiliki upaya yang keras untuk melakukan inovasi bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Upaya ini membutuhkan kerjasama dari gereja atau sinode sebagai pendukung utama sekolah Kristen, Pembina, Pengawas, Badan Pengurus dan seluruh pimpinan sekolah mulai dari Direktur Sekolah, Koordinator Lokasi, Kepala Sekolah, guru dan seluruh orang tua dan para murid di sekolah Kristen.

Inovasi yang dilakukan organisasi dalam hal ini adalah sekolah Kristen membantu di dalam pencapaian talenta atau kompetensi dari setiap pendidik yang memiliki kesesuaian dengan konteks 4IR. Kompetensi dari sumber daya manusia yaitu para pendidik yang ada di sekolah Kristen dalam perkembangan jaman 4IR tentunya berkaitan erat dengan penggunaan teknologi yang terintegrasi dalam sistem pendidikan di sekolah Kristen. Gambaran keahlian (*skill*) yang dibutuhkan oleh organisasi (Yusuf et al., 2020) termasuk sekolah Kristen digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Keahlian utama yang dibutuhkan dalam 41R (Yusuf et al., 2020)

Kemampuan minimum yang dapat dicapai oleh seorang pendidik dipaparkan dalam tiga yaitu *abilities*, *basic skills* dan *content skill* (Yusuf et al., 2020). Kemampuan (*abilities*) ini meliputi tiga hal yaitu berkaitan dengan mental dan fisik. Mental berkaitan dengan kemampuan kognitif yang meliputi pikiran yang fleksibel, memiliki kemampuan logika, kepekaan terhadap masalah, kemampuan ilmu dasar matematika dan kreativitas. Kemampuan fisik memiliki mental dan fisik, keterampilan dan ketepatan. Kedua berkaitan dengan kemampuan dasar (*basic skills*) yaitu *content skills* dan *process skills* di mana *content skills* membutuhkan syarat keaktifan belajar (*active learning*), literasi teknologi, kemampuan membaca secara menyeluruh, ekspresi lisan dan tulisan. *Process skills* dibutuhkan keaktifan mendengarkan, mengakomodasi diri dan orang lain. *Cross-functional skills* meliputi beragam dimensi seperti keterampilan sosial, teknik, pemecahan masalah kompleks dan ketrampilan manajemen.

#### *Knowledge Sharing Sekolah Kristen yang Menumbuhkan Inovasi*

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan sebuah budaya yang baik untuk diterapkan dalam berbagai organisasi termasuk di sekolah-sekolah. Sekolah menjadi sumber belajar bagi murid dan juga memiliki budaya belajar yang melekat kuat dalam diri para pendidik. *Knowledge Sharing* (KS) merupakan suatu kondisi yang membutuhkan pengondisian secara khusus sebab natur dari KS tidaklah terjadi secara instan melainkan berakar dari sebuah proses (Le & Lei, 2017). Para pemimpin di sekolah membangun budaya *knowledge sharing* antar pendidik, antar jenjang mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK), jenjang Sekolah Dasar (SD), jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pendidik dari setiap jenjang dapat belajar berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki dalam suatu wadah atau komunitas khusus yang diciptakan seperti kelompok kecil (*small group*), kelompok besar (*large group*) dan sebagainya. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di setiap jenjang dapat melakukan kolaborasi sehingga terbentuk komunitas kecil yang terdiri antar jenjang dan sistem berbagi pengetahuan, keterampilan, pengalaman yang akan semakin memperkaya satu sama lain.

Budaya dari *knowledge sharing* yang dibangun atau bahkan dikondisikan oleh para pemimpin transformasional memiliki potensi kuat untuk lahirnya banyak inovasi (Afsar et al., 2019). Inovasi yang lahir berasal dari keinginan bersama dalam komunitas dan melibatkan kerja keras dari seluruh anggota di dalamnya. Kesiapan berbagi dan memperlengkapi satu sama lain menjadi suatu hal yang berharga untuk menghasilkan ide-ide yang luar biasa dan usaha untuk mewujudkan pemikiran tersebut. Setiap individu dari setiap pendidik juga merupakan pribadi yang berharga dan memiliki potensi untuk melakukan inovasi di berbagai macam aspek pendidikan dan lintas bidang sehingga melahirkan kreativitas dan terobosan nyata dari jenjang atau program yang diembannya dan mengikuti perkembangan teknologi dari *Fourth Industrial Revolution* (4IR).

## KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang nyata di dalam sekolah Kristen secara khusus menghadapi perkembangan 4IR. Kecakapan seorang pemimpin yang berjiwa transformasi menjadi syarat mutlak untuk sekolah Kristen melakukan inovasi demi mewujudkan visi dan misi yang dimandatkan oleh gereja atau sinode yang mengutusinya. Pemimpin yang transformasional melibatkan seluruh pendidik dalam mewujudkan rangkaian kerja nyata di tengah segudang permasalahan dan tantangan yang ada di dalam dunia pendidikan. Pemimpin memberikan motivasi atau dorongan nyata kepada para pendidik untuk mencapai tujuan pendidikan Kristen dalam beraneka ragam bentuk pembelajaran yang sesuai perkembangan jaman.

Pemimpin mengambil waktu secara khusus (*retreat*) untuk melihat rangkaian masalah baik persoalan yang bersifat sistematis dan berakar kuat dalam diri sekolah Kristen maupun permasalahan sehari-hari yang dihadapi. Pemimpin kembali menajamkan tujuan asali dari berdirinya sekolah Kristen dan memiliki kesinambungan untuk menajamkan tujuan tersebut dalam konteks zaman yang terus berubah. Pemimpin yang transformasional mengemban tanggung jawab dan menyelesaikan pelayanan dengan baik dalam ladang sekolah Kristen. Hasil akhir dari kemajuan sekolah Kristen inilah yang menjadi motivasi dasar bagi sekolah Kristen untuk mewujudkan pembelajaran yang mengikuti arus zaman 4IR namun tidak kehilangan identitas sebagai sekolah Kristen yang tetap setia menjalankan visi dan misi sekolah Kristen.

## REFERENSI

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law*, 1(1), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible

- antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293–297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Budiati, A. (2019). The improvement of e-administration in Indonesia: An analysis based on U theory and quintuple helix. *Proceedings of the International Conference of Democratisation in Southeast Asia* (pp. 267–272). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icdesa-19.2019.55>
- Gallo, P., & Hlupic, V. (2019, May 21). *Humane leadership must be the fourth industrial revolution's real innovation*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2019/05/21/humane-leadership-must-be-the-fourth-industrial-revolutions-real-innovation/#58d3705a501b>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158–168. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>
- Luu, D. T., & Phan, H. V. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: A three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- Mhlanga, D., & Moloi, T. (2020). COVID-19 and the digital transformation of education: What are we learning on 4IR in South Africa? *Education Sciences*, 10(7), 1–11. <https://doi.org/10.3390/educsci10070180>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 694–716. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623919>
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2017). Transformational leadership, meaning in work, leader member exchange (LMX), job performance dan work engagement. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 15–34. <https://doi.org/10.20961/jbm.v16i2.4086>
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Yusuf, B., Walters, L. M., & Sailin, S. N. (2020). Restructuring educational institutions for growth in the fourth industrial revolution (4IR): A systematic review. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(3), 93–109. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i03.11849>

## **PENDIDIKAN KELUARGA, SAVING ATTITUDES DAN PERENCANAAN PENSIUN: STUDI PADA BADAN PENYELANGGARAN JAMINAN SOSIAL KESEHATAN DI KOTA TONDANO**

Rafianty Tiwow<sup>1)\*</sup>, Nikolas F. Wuryaningrat<sup>2)</sup>, Robert R. Winerungan<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado, Tondano

<sup>2)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado, Tondano

<sup>3)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado, Tondano

e-mail: rafiantytiwow21@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk \*)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan keluarga terhadap perencanaan pensiun di kantor BPSJS Kesehatan Cabang Tondano, pengaruh sikap menabung terhadap perencanaan pensiun di kantor BPSJS Kesehatan Tondano, dan pengaruh pendidikan keluarga dan sikap menabung terhadap perencanaan pensiun pada kantor BPJS Cabang Kesehatan Tondano. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan jumlah populasi 35 orang. Jumlah sampel 35 orang diambil dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan pendidikan keluarga terhadap perencanaan pensiun di kantor BPSJS Kesehatan Cabang Tondano, ada pengaruh positif dan signifikan sikap menabung terhadap perencanaan pensiun di kantor BPSJS Kesehatan Cabang Tondano, dan ada merupakan pengaruh yang positif dan signifikan, dan ada pengaruh signifikan pendidikan keluarga dan sikap menabung terhadap perencanaan pensiun di BPSJS kesehatan Cabang Tondano. Kontribusi efektif variabel pendidikan keluarga dan sikap menabung sebesar 82,1% terhadap perencanaan pensiun.

**Kata Kunci:** pendidikan keluarga; sikap menabung; perencanaan pensiun

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of family education on retirement planning at the Tondano Branch Health BPSJS office, the effect of saving attitudes on retirement planning at the Tondano Health BPSJS office, and the influence of family education and saving attitudes towards retirement planning at the BPSJS office. Tondano Health Branch. This study is a causal associative study with a population of 35 members. The number of samples of 35 people was taken using a saturated sampling technique. Methods of data collection using questionnaires and documentation. The data analysis technique used multiple regression. The results of this study indicate that there is a positive and significant effect of family education on retirement planning at the Tondano Branch Health BPSJS office, that there is a positive and significant influence on saving attitudes towards retirement planning at the Tondano Branch Health BPSJS office, and that there is a positive and significant effect, and significant influence of family education and saving attitudes towards retirement planning at the health BPSJS office Tondano Branch. The effective contribution of family education variables and saving attitudes is 82.1% towards retirement planning.*

**Keywords:** family education; saving attitudes; retirement planning

## PENDAHULUAN

*Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) yang banyak dinamakan dengan virus corona adalah varian baru dari coronavirus yang menular ke manusia, dan bisa menular kepada siapa saja dari anak-anak hingga lansia. WHO menjelaskan jika virus corona merupakan virus yang dapat menjangkit pada manusia dan juga hewan. Virus ini ini pertama kali ditemukan di negara Cina di akhir tahun 2019. Tedros Adhanom Ghereyeus selaku Dirjen WHO pada hari Rabu tanggal 11 Maret 2020 secara resmi sudah menyampaikan jika virus corona menjadi sebuah pandemi global. Hal tersebut disampaikan mengingatkan virus corona sudah mulai menyebar ke 114 negara dan pada waktu itu sudah ada 8 negara yang menyampaikan bahwa kasus di negaranya sudah mencapai lebih dari 1.000 kasus. Negara tersebut diantaranya Italia, Korsel, Prancis, Spanyol, Jerman dan AS (Sebayang, 2020). Siapapun tidak ada yang pernah membayangkan jika akan terjadi pandemi COVID-19 di tahun 2020. Penyebaran COVID-19 ke seluruh dunia berlangsung dengan cepat. Secara tiba-tiba masyarakat diwajibkan untuk tinggal di rumah, tidak ada yang diizinkan keluar rumah terkecuali ketika dalam kondisi yang benar-benar mendesak. Pada tahun 2020 tepatnya pada bulan Maret sampai April 2020 kehidupan dunia terasa “mati suri”. Jantung kehidupan seolah-olah tidak lagi berdetak.

Dampak yang terlihat begitu nyata yaitu banyaknya karyawan yang mengalami PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Data yang dipublikasikan dalam sebuah majalah Tempo memperlihatkan jika ada 3.05 juta pekerja yang sudah mengalami PHK (Cahyani, 2020). Selanjutnya Tempo juga mempublikasikan data dari Bappenas yang memprediksi tingkat pengangguran di tahun 2020 mencapai 4.2 juta (Rosana, 2020). Kemudian survei yang dilakukan oleh BPS menunjukkan bahwa masyarakat yang mempunyai penghasilan rendah dan pekerja di sektor informal merupakan kelompok yang paling terdampak dari pandemi ini (Fitriani, 2020). Lain halnya dengan yang terjadi di kawasan perkotaan, di kawasan ini yang terdampak adalah bisnis dan perdagangan. Selama 9 bulan terakhir ini gelombang PHK meningkat cukup signifikan. Secara umum pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan di masa pandemi adalah karena adalah keadaan yang memaksa “*force majeure*” dan demi efisiensi. Langkah yang ditempuh perusahaan selain melakukan PHK, langkah selanjutnya adalah beberapa pekerja “dirumahkan”, pemutusan kontrak kerja sebelum berakhir, pemotongan gaji, sampai sampai memberlakukan prinsip tidak bekerja, tidak dibayar “*no work no pay*”.

Perusahaan diperbolehkan untuk melakukan PHK yang dikarenakan adanya pandemi COVID-19 ini dengan alasan efisiensi seperti yang tertuang di dalam Pasal 164 ayat (3) UU No. 13 Tahun 2003. Hal yang membedakannya adalah kompensasi pesangon yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan yang terkenan alasan dengan alasan merugi yaitu 1 ketentuan. Sebenarnya PHK bagi sebuah perusahaan adalah suatu rutinitas demi keberlanjutan perusahaan. PHK merupakan anggota yang keluar dari bagian perusahaan yang terjadi karena ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kepentingan perusahaan. PHK adalah sesuatu hal yang tidak diinginkan oleh pihak-pihak dalam perusahaan. Bagi karyawan PHK adalah hilangnya pekerjaan yang berdampak pada penghasilan yang akan berkurang atau upah yang menjadi sumber pendapatan karyawan. Sehingga pegawai tidak menginginkan terkena PHK terkecuali karena sebuah alasan tertentu, ataupun PHK atas permintaan pegawai itu sendiri. Bagi sebuah perusahaan PHK dapat membuat proses baru dalam sumber daya manusia. Tentunya hal tersebut akan membut biaya yang dikeluarkan menjadi semakin besar, terkecuali sesuatu yang berdasarkan dengan pertimbangan perusahaan.

Dampak yang ditimbulkan dari adanya PHK yaitu dapat menyebabkan seseorang mengalami kecemasan akan kelangsungan hidupnya, dan akan mempengaruhi kondisi kesehatan mentalnya. Seseorang kebanyakan akan merasakan stres pada saat mereka dibenturkan dengan PHK. Hal tersebut karena penghasilan yang mereka peroleh akan semakin menurun, sampai sama sekali mereka tidak menerima pendapatan. Dalam hal ini masalah PHK merupakan hal yang paling sensitif di dalam dunia ketenagakerjaan dan perlu mendapat perhatian yang serius dari semua pihak, baik dari pihak organisasi ataupun pihak pegawai, karena untuk para pegawai yang akan di PHK berarti karyawan tersebut harus menyiapkan dirinya karena sudah tidak bisa lagi mendapatkan biaya yang dibutuhkannya untuk membiayai hidup dan keluarganya. Salah satu cara dalam menghadapi ancaman PHK yaitu adalah *saving Atitude* (sikap hemat). Pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017) menyatakan bahwa *saving attitude* adalah sikap menabung yang dapat membentuk perilaku untuk merencanakan masa pensiun.

Pendapat dari Kimiyagahlam et al. (2019), perencanaan pensiun diperlukan untuk menghadapi akibat-akibat PHK dan masa pensiun. Dalam penelitian yang sudah dilakukan oleh Kimiyagahlam et al. (2019), perencanaan pensiun dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yaitu pada faktor literasi keuangan, kecenderungan untuk merencanakan, dan masa depan orientasi secara langsung terkait dengan perilaku perencanaan pensiun. Sikap menabung juga ditemukan pada sebagian menengahi hubungan ini.

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan oleh peneliti pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano yang bertempat di Jalan Walanda Maramis No. 9-10 Kendis Tondano Timur, Kabupaten Minahasa, Sulawesi Utara, Peneliti menganalisis bahwa dampak dari masa pandemi menyebabkan tingkat penurunan pegawai yang sangat besar serta terjadinya PHK bagi para pegawai kontrak secara langsung tanpa ada masa perpanjangan dan juga menimbulkan rasa ketidakpastian yang sangat berat bagi para pegawai karena mereka juga tidak tahu apa yang akan terjadi kedepannya. Maka dari itu, peneliti mencoba untuk menggali lebih dalam lagi tentang masalah ini dengan menanyakan langsung kepada beberapa pegawai tentang kesiapan mereka dalam menghadapi PHK pada masa pandemi saat ini. Dari pertanyaan yang diajukan oleh peneliti, ada pegawai yang mengatakan bahwa dia telah mempunyai pekerjaan sampingan lain yaitu berupa toko kecil di rumahnya (kios), jadi dia mengatakan bahwa apabila terkena PHK dia sudah menyiapkan dirinya, karena dengan alasan pegawai tersebut tidak terlalu menguasai pekerjaannya. Lain halnya dengan pegawai lain yang mengatakan bahwa mereka belum siap untuk menghadapi PHK di masa pandemi ini dikarenakan tidak mempunyai penghasilan yang lain selain bekerja di tempat yang sekarang mereka kerja. Tidak hanya pegawai yang merasakan dampak dari pandemi saat ini melainkan pihak Kantor BPJS Kesehatan juga merasakan dampaknya di mana pada masa pandemi yang terjadi saat ini berdampak terhadap penyelenggaraan Program JKN-KIS di mana terjadinya pengeluaran dana yang sangat besar dibandingkan dengan penghasilan. Walaupun sampai saat ini belum ada bentuk PHK di kantor BPJS Cabang Tondano, tetapi dari observasi awal disinyalir bahwa karyawan di sana lebih merasa kuatir di masa pandemi akan diberhentikan ataupun tidak diperpanjang lagi kontraknya. Dengan demikian tujuan riset ini adalah menganalisis kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi masa pensiun (baik masa pensiun dini). Penelitian sebelumnya oleh Kimiyagahlam et al. (2019) menjelaskan bahwa perencanaan pensiun bisa dipengaruhi oleh pendidikan keluarga dan *saving attitudes*. Dengan kata lain riset ini merupakan bentuk replikasi riset sebelumnya, akan tetapi perbedaannya terletak pada objek riset yang mengacu pada satu perusahaan saja. Hal ini berbeda dengan riset yang direplikasi yang memiliki skop riset yang lebih general yaitu negara Malaysia. Dengan demikian tujuan riset ini bukan untuk hal yang general tetapi lebih memberikan hasil riset yang bisa digunakan sebagai informasi bagi BPJS Kesehatan Cabang Tondano



mengambil kebijakan yang tepat bagi karyawan untuk mensosialisasikan pentingnya karyawan untuk mempersiapkan diri akan masa depannya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Knowledge Based Theory***

Teori *Knowledge Based View* (KBV) adalah estensi baru dari pandangan sumber daya perusahaan/*Resource Based View* (RBV). KBV berasal dari RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan adalah pembentuk perusahaan itu sendiri (Nonaka et al., 1996). Teori KBV menguraikan karakteristik pengetahuan sebagai hal paling strategis di perusahaan, implementasi pengetahuan dalam kegiatan dan proses produksi, individu-individu dalam organisasi memegang tanggung jawab untuk membuat, memegang, dan *knowledge sharing*.

Fokus dari teori KBV adalah mengenai peran perusahaan dalam menguasai dan menciptakan pengetahuan baru. Ada dua asumsi dalam KBV, asumsi pertama adalah penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) merupakan aktivitas individual, asumsi kedua adalah peran utama perusahaan adalah mengaplikasi pengetahuan yang dimilikinya sebagai aktivitas produksi barang dan jasa (Grant, 1996).

Dapat disimpulkan teori KBV mengidentifikasi pengetahuan, sebagai sebuah sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang (Nonaka et al., 1996).

Dua teori RBV dan KBV yang kemudian melatarbelakangi lahirnya cabang ilmu manajemen yang relatif baru yaitu manajemen pengetahuan (Indarti & Dyahjatmayanti, 2015). Bidang ilmu ini dapat dilihat sebagai sebuah bagian yang menyeluruh dari perluasan konsep modal intelektual. Manajemen pengetahuan mencakup manajemen modal intelektual yang diatur oleh perusahaan (Indarti & Dyahjatmayanti, 2015). Dapat dikatakan manajemen pengetahuan berbicara mengenai pengelolaan modal intelektual yang dimiliki individu-individu oleh perusahaan.

### **Pengakhiran Hubungan Kerja**

Di dalam UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 angka 25, dijelaskan bahwa PHK merupakan pengakhiran hubungan kerja yang diakibatkan oleh sesuatu hal yang berakibat pada berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha. Selain mengancam kesehatan manusia, COVID-19 juga banyak berdampak pada perekonomian. Indonesia adalah salah satu negara yang merasakan dampak tersebut, berbagai bidang usaha banyak yang terdampak misalnya saja adalah sektor manufaktur sampai dengan sektor pariwisata. Banyak sekali perusahaan yang akhirnya harus melakukan PHK, merumahkan karyawan, bekerja sebagian dan pengurangan gaji. Kemenakertrans menyampaikan bahwa pada tanggal 20 April 2020 jumlah pekerja yang terdampak Covid-19 dari sektor formal ada sekitar 2.084.593 dan sekitar 116.370 yang berasal dari sektor informal perusahaan. Data yang ditampilkan tersebut termasuk juga pekerja yang dirumahkan dan yang di PHK.

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (2020) menyatakan dampak dari pandemi COVID-19 terhadap para pekerja adalah munculnya gelombang PHK dan penurunan penghasilan yang diakibatkan dari mayoritas sektor usaha juga terkena dampaknya. Pekerja yang mengalami PHK ada sekitar 15.6% dan yang pendapatannya menurun ada sekitar 40%, dan sekitar 7% pendapatan buruh turun mencapai 50%. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi keberlangsungan hidup karyawan dan keluarganya. Guna menjaga perekonomian, pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan yang dapat merangsang

pertumbuhan ekonomi pekerja dan perusahaan yang terdampak COVID-19. Adapun kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yaitu stimulus fiskal, finansial dan moneter. Kemudian pemerintah juga mengeluarkan kebijakan kartu pra kerja bagi pekerja yang terkena PHK, ada juga PKH, bantuan langsung tunai, bantuan sosial sembako, kartu sembako dan subsidi listrik.

### **Perencanaan Pensiun (*Retirement Planning*)**

Perencanaan pensiun pribadi bukanlah suatu keharusan, itu adalah pilihan pribadi untuk persiapan masa depan. Sayangnya, banyak yang tidak siap untuk ini (Ng et al., 2011). Ada banyak alasan untuk menjauhkan individu dari perencanaan (DeVaney, 1995). Kebanyakan orang berpikir perencanaan pensiun adalah penting hanya ketika mereka mendekati masa pensiun (Martin et al., 2016; Earl et al., 2015). Menurut Moorthy et al. (2012), perilaku perencanaan pensiun adalah sebuah perilaku maupun tindakan yang dilaksanakan seseorang yaitu dengan cara menyisihkan sebagian uangnya untuk kehidupan di masa depan. Moorthy et al. (2012) menyatakan jika ada tiga indikator yang digunakan dalam mengukur perilaku perencanaan pensiun yaitu: 1) Perencanaan dan evaluasi keuangan; 2) Upaya mempersiapkan; dan 3) Kesiapan psikis.

### **Sikap Hemat (*Saving Attitude*)**

Beberapa faktor memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu dan kemampuan untuk memiliki tabungan hari tua (Joo & Grable, 2005). Orang tua memiliki peran penting dalam mendidik anak-anak mereka untuk memiliki perilaku yang sesuai dalam segala aspek kehidupan termasuk pengelolaan keuangan. Hasil riset oleh Ward et al. (1977) mengungkapkan bahwa dengan nasihat keuangan preskriptif dan proskriptif, sikap anak-anak terhadap tabungan dapat dikembangkan. Mereka menunjukkan bahwa jika menabung adalah penting bagi orang tua, anak-anak mereka dapat mengadopsi perilaku ini dan menjadikannya bermakna bagi mereka. Pengendalian diri merupakan faktor penting yang tak terbantahkan dalam hal untuk menyimpan pendapatan (Kennickell et al., 1997). Tidak peduli seberapa penting individu melampirkan untuk menabung, jika mereka mengalami kesulitan menahan godaan jangka pendek dan tidak menemukan cara untuk membatasi perilaku konsumsi mereka, mereka tidak akan dapat menabung (Van Rooij et al., 2011).

Pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017), *saving attitude* adalah sikap menabung yang dapat membentuk perilaku untuk merencanakan masa pensiun. Indikator Sikap Hemat sesuai dengan pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017) adalah: 1) pemenuhan kebutuhan hidup, 2) Motivasi menabung, 3) Kepastian Jangka Panjang, dan 4) Pengelolaan keuangan.

### **Pendidikan Keluarga (*Family Education*)**

Orang tua dengan keterampilan pengelolaan uang memengaruhi perilaku keuangan anak-anak di masa dewasa dan hubungan orang tua-anak ini selaras dengan penelitian sebelumnya di bidang keuangan. Umumnya, prospek keuangan anak-anak terkait dengan sikap orang tua. Pada gilirannya, sikap adalah prediktor suara perilaku keuangan. Hasil penelitian oleh Webley & Nyhus (2006) adalah bahwa perilaku orang tua memiliki hubungan besar dengan sikap anak-anak dari pada perilaku mereka. Mereka menunjukkan bahwa perilaku orang tua (seperti berbicara tentang masalah keuangan dengan anak-anak) dan orientasi orang tua (kesadaran dan orientasi masa depan) berefek lemah pada perilaku keuangan anak-anak. Pengaruh sosialisasi keuangan orang tua tetap ada seiring bertambahnya usia, namun kecenderungan untuk menabung menurun pada usia yang lebih tua (Buccioli & Veronesi, 2014).

Individu yang orang tuanya tidak membangun pengendalian diri yang tinggi di masa kanak-kanak menderita defisit jangka panjang yang menempatkan mereka di hasil yang tidak menguntungkan. Sementara orang tua mengabaikan pengembangan kemampuan untuk menunda kepuasan pada anak-anak mereka, di masa depan anak-anak mereka akan menghadapi masalah dalam pengambilan keputusan keuangan (Perrone et al., 2004).

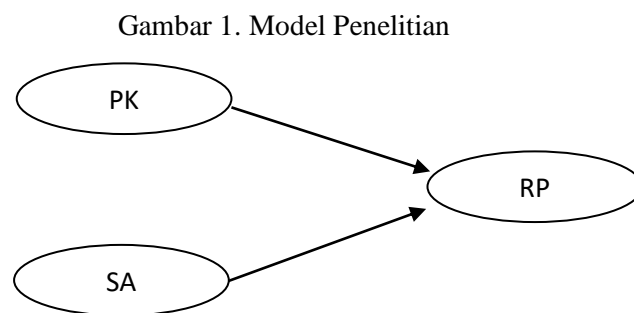
Pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017), *family education* merupakan perilaku keuangan orang tua yang dapat memberikan pengaruh terhadap anak-anaknya dalam manajemen keuangan. Orang tua adalah tempat pertama kali anak-anak menerima pendidikan dan hal tersebut merupakan dasar pendidikan selanjutnya baik di masyarakat dan di sekolah (Purwanto, 2011). Indikator Pendidikan Keluarga (*Family Education*) adalah: 1) Pengaruh orang tua, 2) Sikap terhadap pengelolaan keuangan dan 3) Pengetahuan keuangan.

Mengacu pada kajian teori di atas maka hipotesis riset ini adalah:

**H1: Pendidikan keluarga mempengaruhi Perencanaan pensiun secara positif dan signifikan.**

**H2: Saving Attitudes mempengaruhi Perencanaan pensiun secara positif dan signifikan.**

Berdasarkan hipotesis di atas maka dapat dibuat model penelitiannya sebagai berikut:



\*keterangan: PK: Pendidikan keluarga; SA: *saving attitudes*; RP: Perencanaan pensiun

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Dalam analisis, responden adalah seluruh anggota berjumlah 35 pegawai atau semua pegawai yang bekerja di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano. Dengan demikian tidak lagi diperlukan penggunaan sampel dalam riset ini karena jumlah responden yang sedikit.

### Definisi Operasional dan Pengukurannya

Variable independen (X1) yaitu Pendidikan keluarga (*Family Education*). Pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017), *family education* merupakan perilaku keuangan orang tua yang dapat memberikan pengaruh terhadap anak-anaknya dalam manajemen keuangan. Pendidikan keluarga dapat diukur dengan indikator dari Kimiyaghalam et al. (2017) yaitu:

1. Pengaruh orang tua
2. Sikap terhadap pengelolaan keuangan
3. Pengetahuan keuangan

Variabel independen (X2) yaitu Sikap Hemat (*Saving Attitude*). Menurut Kimiyaghalam et al. (2017) *saving attitude* adalah sikap menabung yang dapat membentuk perilaku untuk merencanakan masa pensiun. Pendapat dari Kimiyaghalam et al. (2017) terdapat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *saving attitude*, sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan hidup.
2. Motivasi menabung.
3. Jangka panjang
4. Pengelolaan keuangan

Variable independen (Y) yaitu Perencanaan Pensiun (*Retirement Planning*). Moorthy et al. (2012) menyatakan jika perilaku perencanaan pensiun adalah sebuah sikap maupun tindakan yang dilaksanakan seseorang untuk menyisihkan sebagian uangnya demi tujuan hidup di masa depan. Menurut pendapat dari Moorthy et al. (2012) menyatakan jika perilaku perencanaan pensiun dapat diukur menggunakan tiga indikator di bawah ini, yaitu:

1. Upaya mempersiapkan
2. Kesiapan mental
3. Kesiapan psikis

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah tes untuk menghitung instrumen yang hendak diukur. Dalam menguji validitasnya akan dilaksanakan berbantuan dengan SPSS 22 jika R hitung > R tabel maka dapat diperkirakan bahwa data valid. Menurut Nunnally (1975), reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan SPSS 22. Jika nilai alpha lebih besar dari 0.6 artinya reliabilitas dinilai dengan baik, jika lebih tinggi dari 0.7 maka dinilai ideal.

### Teknik Analisis Data

Regresi berganda yaitu untuk menganalisis seberapa besar pengaruh antara beberapa variable independen. Dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda. Model ini digunakan untuk menganalisis Kesiapan Pegawai dalam menghadapi ancaman Pemutusan Hubungan Kerja dengan variabel yang dipakai yaitu Pendidikan Keluarga (X1) dan Saving attitudes (X2) sebagai Variabel Independen sedangkan untuk Perencanaan pensiun (Y) sebagai Variabel Dependen. Bentuk umum persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan alat ukur yang dilakukan dalam mengolerasikan skor jawaban setiap Kuisisioner. Berikut ini adalah Pengujian Validitas Pendidikan keluarga (X1) Hasil Pernyataannya dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Uji Validitas Pendidikan Keluarga

No.	Pertanyaan	Corrected item-total Corellation	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	Pk1	0,499	0,333	VALID
2	Pk2	0,454	0,333	VALID
3	Pk3	0,461	0,333	VALID
4	Pk4	0,419	0,333	VALID
5	Pk5	0,528	0,333	VALID
6	Pk6	0,512	0,333	VALID
7	Pk7	0,387	0,333	VALID
8	Pk8	0,762	0,333	VALID
9	Pk9	0,676	0,333	VALID
10	Pk10	0,730	0,333	VALID

Sumber: Data yang diolah (2021) dengan menggunakan spss 22

Berdasarkan Tabel 1, dapat dinyatakan bahwa kuisisioner pada Pendidikan keluarga (X1) telah valid. (Data terlampir). Berikut pada tabel 2 adalah uji validitas *Saving attitudes*.

Tabel 2. Uji Validitas *Saving Attitudes*

NO.	Pertanyaan	Corrected item-total Corellation	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	Sa1	0,348	0,333	VALID
2	Sa2	0,664	0,333	VALID
3	Sa3	0,646	0,333	VALID
4	Sa4	0,380	0,333	VALID
5	Sa5	0,567	0,333	VALID
6	Sa6	0,689	0,333	VALID
7	Sa7	0,622	0,333	VALID
8	Sa8	0,531	0,333	VALID

Sumber: Data yang diolah (2021) dengan menggunakan spss 22

Berdasarkan Tabel 2, dapat dinyatakan bahwa kuisisioner pada *Saving attitude* (X2) telah valid. Kemudian dalam tabel 3 kita bisa melihat hasil uji validitas perencanaan pensiun.

Tabel 3. Uji Validitas Perencanaan pensiun

No.	Pertanyaan	Corrected item-total Corellation	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	Rp1	0,342	0,333	VALID
2	Rp2	0,501	0,333	VALID
3	Rp3	0,611	0,333	VALID
4	Rp4	0,582	0,333	VALID
5	Rp5	0,638	0,333	VALID
6	Rp6	0,538	0,333	VALID
7	Rp7	0,714	0,333	VALID
8	Rp8	0,793	0,333	VALID

Sumber: Data yang diolah (2021) dengan menggunakan spss 22

Berdasarkan Tabel 3, dapat dinyatakan bahwa kuisisioner pada Perencanaan pensiun (X2) telah valid. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh item pertanyaan pada tiap-tiap variable sudah dinyatakan valid. Kemudian setelah dilakukan uji validitas dilakukan juga uji reliabilitas dengan nilai Cronbach alpha sebagai acuannya.

Tabel 4. Uji Reliabilitas Tiap Variabel

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	N Item
Pendidikan Keluarga	0,722	10
<i>Saving Attitudes</i>	0,684	8
Perencanaan pensiun	0,724	8

Sumber: Data yang diolah (2021) dengan menggunakan spss 22

Pada pernyataan Tabel 4 di atas menyatakan bahwa Pendidikan keluarga (X1), *saving attitudes* dan perencanaan pensiun seluruhnya sudah dapat dinyatakan reliabel. Hal itu dikarenakan seluruh nilai cronbach alpha seluruhnya sudah lebih tinggi dari 0.6.

### Analisis Uji Hipotesis

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS Statistics versi 22 For Windows. Maka berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Nilai Beta	Nilai T	Nilai F	P-Value	Keterangan
Pendidikan Keluarga (X1)	0.330	3.403	33.159	.002	Diterima
Saving Attitudes	0.596	5.010		.000	Diterima

Sumber: Data yang diolah (2021) dengan menggunakan spss 22

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai pada tabel tersebut, dengan tingkat signifikansinya 5% atau 0,05 dengan  $df = n-k-2 = 35-3-2 = 30$ . Sehingga mendapatkan ttabel sebesar 2.042, dan untuk hasil uji t sebagai berikut: Variabel Pendidikan keluarga (X1) dengan koefisien regresi sebesar 0.330 mendapatkan nilai thitung (3.403) > ttabel (2.042) dan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$ . Dengan demikian Ho1 ditolak dan Ha1 diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Pendidikan keluarga mempengaruhi Perencanaan pensiun secara positif dan signifikan. Variabel *Saving attitude* (X2) dengan koefisien regresi sebesar 0.596 mendapatkan nilai thitung (5.010) > ttabel (2.042) dan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$ . Dengan demikian Ho2 ditolak dan Ha2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Saving attitude* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Perencanaan pensiun. Dengan demikian, dapat disampaikan hipotesis 1 dan 2 dapat diterima.

Dari hasil pengujian tersebut terlihat jika nilai Fhitung yang didapatkan adalah 33.159. Dengan nilai Fhitung (33.159) > Ftabel (3.294) maka H03 ditolak dan Ha3 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pendidikan keluarga dan *Saving attitude* secara simultan berpengaruh terhadap Perencanaan pensiun Pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Pendidikan keluarga dan *Saving attitude* memengaruhi Perencanaan pensiun pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano. Peneliti memperoleh hasil ini setelah melakukan analisis data yang bersumber dari kuesioner dengan menggunakan metode regresi linier berganda.

Pendidikan Keluarga secara parsial berpengaruh terhadap Perencanaan pensiun pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano. Hasil yang diperoleh dari thitung sebesar nilai thitung (3.403) > ttabel (2.042) ( $n-k-2 = 35-3-2 = 30$ ) dan tingkat signifikansi dari variabel Pendidikan keluarga lebih kecil dari 0,05 ( $sig=0,000 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Ha1 diterima. Demikian hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kimiyagahlam et al. (2019) dengan judul “Faktor Perilaku yang Berpengaruh pada Perencanaan Pensiun Perilaku di Kasus Malaysia”. Namun pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk Pendidikan keluarga tidak terkait dengan perencanaan pensiun sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis tidak memiliki kesamaan pada hasil penelitian yang ada pada penelitian terdahulu.

*Saving attitudes* secara parsial berpengaruh terhadap Perencanaan pensiun pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano. Hasil yang diperoleh thitung sebesar (5.010) > ttabel (2.042) ( $n-k-2 = 35-3-2 = 30$ ) dan tingkat signifikansi dari variabel harga lebih kecil

dari 0,05 ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Ha2 diterima. Hal tersebut terbukti dari hasil pengujian yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel *Saving attitudes* terhadap Perencanaan pensiun pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano. Demikian hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kimiyagahlam et al. (2019) dengan judul “Faktor Perilaku yang Berpengaruh pada Perencanaan Pensiun Perilaku di Kasus Malaysia”. Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa *Saving attitudes* juga ditemukan memengaruhi signifikan pada Perencanaan pensiun.

Berdasarkan hasil analisis data uji F yang diperoleh dari pegawai pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano, menunjukkan bahwa Pendidikan keluarga dan *Saving attitudes* berpengaruh secara simultan terhadap Perencanaan pensiun yang dapat dilihat dari nilai Fhitung ( $33.159 > F \text{ tabel } (3.294)$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ha3 diterima, yang berarti pendidikan keluarga dan *saving attitudes* dapat memengaruhi Perencanaan pensiun pada Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano secara simultan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditemukan bukti empiris bahwa perencanaan pensiun di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano diindikasikan kemungkinan yang kuat dipengaruhi oleh pendidikan keluarga dan *saving attitudes*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk atau membangun perencanaan pensiun yang baik karyawan BPJS Kesehatan cabang Tondano memerlukan pendidikan yang berasal dari keluarga karyawan yang baik mengenai pengelolaan keuangan sejak dini dan *saving attitudes*.

Hasil penelitian tersebut berimplikasi secara praktis dan teoritis. Secara praktis hasil penelitian memberikan masukan bagi kantor BPJS Kesehatan Cabang Tondano agar bisa turut membantu karyawan selain dari program pensiun pemerintah yang wajib bagi karyawan, tetapi juga program pensiun lainnya yang bisa dilakukan secara mandiri. Dengan demikian perusahaan bisa menjadi sumber literasi bagi pendidikan pengelolaan keuangan karyawan selain dari pendidikan yang diberikan keluarga. Dengan demikian BPJS Kesehatan Cabang Tondano dimungkinkan bisa menjadi pengganti keluarga di tempat kerja. Selain itu perusahaan jika bisa membantu atau mendorong karyawan secara berkelanjutan *saving attitudes*-nya. Secara teoritis mengandung implikasi sebagai bentuk konfirmasi pentingnya sumber daya pengetahuan bagi pembentukan pola perencanaan pensiun karyawan.

Selain hal-hal yang disampaikan, riset ini mengandung juga beberapa keterbatasan riset. Keterbatasan yang paling dirasakan adalah riset ini tidak dapat memberikan kesimpulan secara umum, padahal salah satu kelebihan riset kuantitatif adalah kemampuannya untuk menghasilkan hal yang bisa digeneralisasi. Kedepannya riset ini bisa kembali direplikasi untuk objek riset yang umum atau luas.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado yang memberikan kesempatan peneliti bisa melakukan riset dan publikasi. Peneliti juga berterima kasih kepada BPJS Kesehatan Cabang Tondano sebagai lokasi magang kerja dan lokasi riset.

## REFERENSI

- Buccioli, A., & Veronesi, M. (2014). Teaching children to save: What is the best strategy for lifetime savings? *Journal of Economic Psychology*, 45, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.07.003>
- Cahyani, D. R. (2020, June 8). *Dampak Corona, 3,05 juta orang terkena PHK hingga Juni*. Tempo. <https://bisnis.tempo.co/read/1350955/dampak-corona-305-juta-orang-terkena-phk-hingga-juni>
- DeVaney, S. A. (1995). Retirement preparation of older and younger baby boomers. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 6, 25–34.
- Earl, J. K., Bednall, T. C., & Muratore, A. M. (2015). A matter of time: Why some people plan for retirement and others do not. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 181–189. <https://doi.org/10.1093/workar/wau005>
- Fitriani, F. F. (2020, June 2). *BPS: Masyarakat miskin dan pekerja sektor informal paling terdampak Covid-19*. Bisnis.com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200602/9/1247570/bps-masyarakat-miskin-dan-pekerja-sektor-informal-paling-terdampak-covid-19->
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2015). *Manajemen pengetahuan: Teori dan praktek*. Gadjah Mada University Press.
- Joo, S. H., & Grable, J. E. (2005). Employee education and the likelihood of having a retirement savings program. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 16(1), 37–49.
- Kennickell, A. B., Starr-McCluer, M., & Sundén, A. E. (1997). Saving and financial planning: Some findings from a focus group. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. <https://doi.org/10.2139/ssrn.31209>
- Kimiyagahlam, F., Safari, M., & Mansori, S. (2019). Influential behavioral factors on retirement planning behavior: The case of Malaysia. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 30(2), 244–261. <https://doi.org/10.1891/1052-3073.30.2.244>
- Kimiyagahlam, F., Mansori, S., Safari, M., & Yap, S. (2017). Parents' influence on retirement planning in Malaysia. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 45(3), 315–325. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12203>
- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. (2020). *Survei dampak darurat virus Corona terhadap tenaga kerja Indonesia*. <http://lipi.go.id/siaranpress/survei-dampak-darurat-virus-coronaterhadap--tenaga-kerja-indonesia/22030>
- Martin, T. K., Jr., Guillemette, M. A., & Browning, C. M. (2016). Do retirement planning strategies alter the effect of time preference on retirement wealth? *Applied Economics Letters*, 23(14), 1003–1005. <https://doi.org/10.1080/13504851.2015.1128068>
- Moorthy, M. K., Chelliah, T. D., Chiau, S. S., Lai, C. L., Ng., Z. K., Wong, C. R., & Wong, Y. T. (2012). A study on the retirement planning behaviour of working individuals in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Economics and*



*Management Sciences*, 1(2), 54–72.

- Ng, T. -H., Tay, W. -Y., Tan, N. -L., & Lim, Y. -S. (2011). Influence of investment experience and demographic factors on retirement planning intention. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 196–203. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n2p196>
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7/8), 833–845. <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=25472>
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory — 25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7–21. <https://doi.org/10.3102/0013189X004010007>
- Perrone, D., Sullivan, C. J., Pratt, T. C., & Margaryan, S. (2004). Parental efficacy, self-control, and delinquency: A test of a general theory of crime on a nationally representative sample of youth. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(3), 298–312. <https://doi.org/10.1177/0306624X03262513>
- Rosana, F. C. (2020, May 12). *Bappenas sebut pengangguran akibat Corona mencapai 3,7 juta orang*. Tempo. <https://bisnis.tempo.co/read/1341336/bappenas-sebut-pengangguran-akibat-corona-mencapai-37-juta-orang>
- Sebayang, R. (2020, March 12). *Alert! WHO resmi tetapkan Corona pandemi*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200312064200-4-144245/alert-who-resmi-tetapkan-corona-pandemi>
- van Rooij, M. C. J., Lusardi, A., & Alessie, R. J. M. (2011). Financial literacy and retirement planning in the Netherlands. *Journal of Economic Psychology*, 32(4), 593–608. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.02.004>
- Ward, S., Wackman, D. B., & Wartella, E. (1977). *How children learn to buy: The development of consumer information-processing skills*. Sage.
- Webley, P., & Nyhus, E. K. (2006). Parents' influence on children's future orientation and saving. *Journal of Economic Psychology*, 27(1), 140–164. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2005.06.016>

Published by:  
Faculty of Economics and Business  
Universitas Pelita Harapan

Mailing Address

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan,  
Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901  
Email: [feedforward.journal@uph.edu](mailto:feedforward.journal@uph.edu)  
Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

